

Der Aspekt des Storytellings im Kontext der Unternehmenskultur

Freie wissenschaftliche Arbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

„Diplom-Kauffrau“

an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät

der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Referent: Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt

Betreuer: Diplom-Kauffrau Nina Feller

Bearbeiter: Stefanie Spath

Wilhelm-Marx-Str. 24, 90419 Nürnberg

21224911, Industriebetriebslehre, Semester 12

Nürnberg, 23.09.2011

INHALTSVERZEICHNIS.....	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	IV
TABELLENVERZEICHNIS .....	IV
1. Einleitung .....	1
1.1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit .....	1
1.2. Gang der Arbeit.....	2
2. Das Storytelling.....	3
2.1. Auseinandersetzung mit dem Narrativen in der Forschung .....	4
2.2. Grundlagen der organisationalen Geschichte.....	5
2.2.1. Definition .....	5
2.2.2. Typologisierungsansätze.....	6
2.3. Grundlagen des organisationalen Storytellings.....	8
2.3.1. Storytelling für Führungskräfte .....	9
2.3.2. Zur Funktion von Stories und Storytelling .....	11
2.3.3. Risiken des Storytellings .....	12
3. Die Unternehmenskultur .....	13
3.1. Begriffliche Grundlagen der Unternehmenskultur .....	13
3.1.1. Definition der Unternehmenskultur.....	13
3.1.2. Definition der Subkultur .....	15
3.1.3. Abgrenzung zu verwandten Begriffen .....	15
3.2. Grundlagen der Unternehmenskulturforschung .....	16
3.2.1. Theoretische Ansätze.....	16
3.2.2. Ausgewählte praktische Ansätze .....	18
3.2.3. Elemente der Unternehmenskultur im 3-Ebenen-Modell von Schein.....	20
3.3. Der Kulturwandel.....	21
3.3.1. Zur Entstehung von Unternehmenskulturen.....	22
3.3.2. Der Prozess der Kulturveränderung.....	22
3.3.3. Kommunikation und Etablierung der neuen Werte.....	24
4. Storytelling und dessen Einfluss auf die Unternehmenskultur.....	25
4.1. Organisationskommunikation und Unternehmenskultur .....	25
4.2. Organisationale Geschichten als Element der Unternehmenskultur.....	26
4.2.1. Stories als Symbole im 3-Ebenen-Modell von Schein.....	26
4.2.2. Stories im Kontext des Cultural Web.....	28
4.3. Storytelling zur Kommunikation der Unternehmenskultur .....	29
4.3.1. Der Einsatz von Geschichten durch die Geschäftsleitung .....	29
4.3.2. Die Core Story und Gründungsgeschichte als spezielle Medien zur ganzheitlichen Wertevermittlung.....	31

4.3.3. Interne Geschichten als kulturelle Landkarte für neue Mitarbeiter und die Geschäftsleitung .....	32
4.4. Storytelling zur Veränderung der Unternehmenskultur .....	34
4.4.1. Geschichten zur Einleitung von Kulturveränderungen .....	34
4.4.2. Geschichten zur Unterstützung von Kulturveränderungen.....	36
4.4.3. Reflektierende Geschichten der Mitarbeiter nach einer Kulturveränderung ...	37
4.5. Narrative Methoden im Kontext der Unternehmenskultur .....	37
4.5.1. Die Springboard Story zur Unterstützung von Change-Prozessen .....	38
4.5.2. Die Story Telling-Methode zur Aufdeckung der Ist-Kultur .....	39
4.5.3. Das Unternehmen im Kopf .....	39
5. Die Untersuchungsmethode .....	40
5.1. Planung der Studie.....	40
5.2. Durchführung der Erhebung.....	42
5.3. Analyse der Daten.....	42
6. Auswertung der Studie.....	43
6.1. Grundlagen der Unternehmenskultur .....	44
6.2. Grundlagen des Storytellings .....	44
6.3. Geschichten zur Wertekommunikation.....	48
6.3.1. Bestehende Wertekommunikation in den Unternehmen.....	48
6.3.2. Geschichten der Geschäftsleitung und die Core- und Gründungsgeschichte zur Wertekommunikation .....	50
6.3.3. Interne Mitarbeitergeschichten im Kontext der Wertekommunikation .....	55
6.4. Geschichten und Kulturveränderung.....	59
6.4.1. Geschichten zur Einleitung von Kulturveränderungen .....	59
6.4.2. Geschichten zur Unterstützung von Kulturveränderungen.....	62
7. Limitation.....	63
8. Vergleich von Theorie und Praxis .....	65
9. Fazit.....	71
ANHANG.....	V
LITERATURVERZEICHNIS.....	CXL
EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG .....	CLIV

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 2-1 .....	9
Abbildung 3-1 .....	20
Abbildung 3-2 .....	21
Abbildung 4-1 .....	27
Abbildung 4-2 .....	28

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 2-1 .....	8
-------------------	---

# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die Beschäftigung mit organisationalen Stories setzt derzeit neue Trends in Unternehmen. Ihr Einsatz scheint grenzenlos und für jeden Unternehmensbereich geeignet. Die Tatsache, dass im Unternehmensalltag bereits auf informellem Wege massenhaft Geschichten unbewusst erzählt werden, erschwert unter Einbezug der offiziell genutzten Geschichten der Geschäftsleitung eine gewisse Kategorisierung und effiziente Anwendbarkeit in den Organisationen. Seit den 80er Jahren beschäftigt sich die Forschung konsequent mit dem Vorkommen und der Wirkung von Unternehmensgeschichten. Aktuell wird versucht, den Einsatz von Geschichten gezielt zu methodisieren, um sie effizient in Unternehmen verwenden zu können. Besteht beim Storytelling derzeit noch erheblicher Forschungsbedarf, erlebte der zweite behandelte Themenbereich der Unternehmenskultur seinen Forschungshöhepunkt bereits in den 80er Jahren. Trotz der zahlreichen, wissenschaftlichen Veröffentlichungen zur Organisationskultur hat man es aufgrund der beinhalteten weichen Faktoren nicht geschafft, den „Wunsch nach einer Instrumentalisierung“ zu erfüllen. Somit erlebte das Forschungsinteresse in den 90er Jahren einen Abschwung (Gontard 2002, S. 2-4). Stellt vor allem die schwere Handhabbarkeit der weichen Faktoren einer Unternehmenskultur ein Hindernis für eine weitere Beschäftigung mit dem Thema dar, machen gerade diese weichen Aspekte für Storytelling aktuell den Reiz aus, sich intensiver damit zu befassen. Geschichten eröffnen vor allem in Bereichen, wo Fakten und herkömmliche Management-Methoden an ihre Grenzen stoßen, völlig neuartige, unbekannte Möglichkeiten.

Die Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und Storytelling werden in vielen Forschungsberichten zwar in kurzen Absätzen angesprochen, jedoch nicht konsequent weiterverfolgt. Es finden sich zwar einige einschlägige Studien, die Geschichten zur Wertekommunikation näher behandeln, jedoch steht die Forschung im Bereich Geschichten im Kontext der Kulturveränderung erst in den Anfängen.

Ausgehend von der oben beschriebenen wissenschaftlichen Ausgangslage soll diese Arbeit einen umfassenden Überblick über den Einsatz organisationaler Geschichten sowohl hinsichtlich der Wertekommunikation als auch der Kulturveränderung geben. Hierbei wird sowohl den offiziellen, bewusst eingesetzten Geschichten der Geschäftsleitung als auch den informell entstandenen Geschichten der Belegschaft gleichermaßen Aufmerksamkeit geschenkt. Im Rahmen dieser Arbeit kann nur der Einfluss von Geschichten auf eine Unternehmenskultur betrachtet werden, jedoch keine Einflussmöglichkeiten derselben auf organisationale Geschichten darlegen. Ziel des Theorieteils ist es, zunächst eine Basis für das Verständnis der Begriffe Storytelling und Unternehmenskultur herzustellen und darauf aufbauend den Zusammenhang beider Themen anhand des Einflusses von Geschichten auf die

Organisationskultur zu beschreiben. Der empirische Teil erläutert anschließend die qualitative Untersuchungsmethode, deren Erkenntnisse am Ende mit den aus der Theorie gezogenen Hypothesen abgeglichen werden. Da die Unternehmenskultur seit den 90er Jahren kein bedeutendes Thema mehr für die Forschung zu sein scheint, stellt sich die Frage, ob dieser Bereich durch den in der Arbeit verdeutlichten Zusammenhang mit dem Storytelling heute nicht wieder einen gewissen Aufschwung erhält.

## **1.2. Gang der Arbeit**

In Kapitel 1 werden die wissenschaftliche Ausgangslage und die daraus resultierende Motivation zum Verfassen dieser Arbeit dargestellt.

Mit Kapitel 2 beginnt die Einführung in die theoretischen Grundlagen. Kapitel 2.1. umreißt den bisherigen und aktuellen Forschungsstand im narrativen Bereich. Der Begriff der organisationalen Geschichte wird in Kapitel 2.2.1. umfassend definiert, um anschließend in Kapitel 2.2.2. die daraus resultierenden Typologisierungsansätze zu behandeln. Kapitel 2.3. beginnt mit der Darstellung von Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Storytelling durch Führungskräfte (Kapitel 2.3.1.) und geht dann über zur Darlegung von Funktionen (Kapitel 2.3.2.) und Risiken (Kapitel 2.3.3.) organisationaler Stories und Storytelling.

Nachdem die theoretische Basis zum Thema Storytelling gebildet wurde, beschäftigt sich Kapitel 3 mit dem Konstrukt der Unternehmenskultur. Neben der Definition (Kapitel 3.1.1.) und der nötigen Abgrenzung zu verwandten Begriffen (Kapitel 3.1.2.) der Unternehmenskultur wird auch das Phänomen der Subkultur in Kapitel 3.1.3. mit einbezogen. Um einen vollständigen Überblick über die Unternehmenskulturforschung zu ermöglichen, stellt Kapitel 3.2.1. die theoretischen und Kapitel 3.2.2. die praxisorientierten Forschungsansätze dar. Aufgrund der besonderen Bedeutung für die Systematisierung der Unternehmenskulturelemente erläutert Kapitel 3.2.3. separat das 3-Ebenen-Modell von Schein. Kapitel 3.3. zeigt den Kulturwandel umfassend mit der Entstehung von Unternehmenskulturen (Kapitel 3.3.1.), dem eigentlichen Prozess der Kulturveränderung (Kapitel 3.3.2.) und der abschließenden Etablierung der neu generierten Werte (Kapitel 3.3.3.).

Kapitel 4 führt die zuvor separat behandelten Themen Storytelling und Unternehmenskultur zusammen. Den Einstieg bildet die detaillierte Darstellung der Organisationskommunikation als vereinigendes Gebilde beider Begriffe (Kapitel 4.1.). Kapitel 4.2. hingegen dient bereits der gedanklichen Einordnung von organisationalen Geschichten in die Kulturkonzepte von Schein (Kapitel 4.2.1.) und Johnson (Kapitel 4.2.2.). Kapitel 4.3. geht näher auf die Funktion von Geschichten der Geschäftsleitung (Kapitel 4.3.1.), von Gründungs- und Core Stories (Kapitel 4.3.2.) und von informellen Mitarbeitergeschichten (Kapitel 4.3.2.) hinsichtlich der Wertekommunikation in einem Unternehmen ein. Das Nutzen von Stories zur Einleitung (Kapitel 4.4.1.) und zur Unterstützung (Kapitel 4.4.2.) von Kulturveränderungen bildet gemein-

sam mit den reflektierenden Geschichten der Mitarbeiter (Kapitel 4.4.3.) den Inhalt des Kapitels 4.4. Die bestehenden narrativen Methoden im Kontext der Unternehmenskultur wie die Springboard Stories (Kapitel 4.5.1.), die Story Telling-Methode (Kapitel 4.5.2.) und das Unternehmen im Kopf (Kapitel 4.5.3.) bilden in Kapitel 4.5 den Abschluss des theoretischen Teils der Diplomarbeit.

Kapitel 5 ermöglicht einen ausführlichen Überblick über die Planung (Kapitel 5.1.) und Durchführung (Kapitel 5.2.) der Studie sowie die Analyse der erhobenen Daten (Kapitel 5.3.).

Die Auswertung der in der Studie gewonnenen Daten geschieht in Kapitel 6. Den Anfang bilden die Kategorien Unternehmenskultur (Kapitel 6.1.) und Storytelling (Kapitel 6.2.). Der folgende Einsatz von Geschichten zur Wertekommunikation (Kapitel 6.3.) wird anhand von Geschäftsleitungs-Geschichten (Kapitel 6.3.1.), Gründungs- und Core Stories (Kapitel 6.3.2.) und informellen Mitarbeitergeschichten (Kapitel 6.3.3.) genau ausgewertet. In Kapitel 6.4. stehen die gewonnenen Informationen zur Einleitung (Kapitel 6.4.1.) und zur Unterstützung von Kulturveränderungen durch Geschichten (Kapitel 6.4.2.) im Mittelpunkt.

Kapitel 7 beschreibt anhand einer Limitation die Faktoren, die die durchgeführte Studie beschränken können.

Die aus der Theorie und der praktischen Studie gewonnenen Erkenntnisse werden in Kapitel 8 gegenübergestellt und miteinander abgeglichen.

Die vorliegende Diplomarbeit endet mit einem Fazit in Kapitel 9, wo die Ergebnisse derselben diskutiert werden.

## **2. Das Storytelling**

Storytelling ist eine der ältesten und einflussreichsten Kommunikationsformen (Kaufman 2003, S. 11). Das Geschichtenerzählen gehört zu einer der grundlegenden menschlichen Fähigkeiten und hält Gesellschaften seit Jahrhunderten zusammen (Frenzel, Müller & Sottong 2005, S. 24; Snowden 1999, S. 31). Griechische und römische Mythen beschreiben die Erschaffung der Welt, Gleichnisse der Bibel geben Orientierung und Regeln für den Umgang miteinander, Märchen der Gebrüder Grimm oder der türkisch-orientalischen Meddah regen zum Denken und Handeln an (Herbst 2008, S. 15-19). Spirituelle und politische Persönlichkeiten wie Mahatma Ghandi, Martin Luther King und Nelson Mandela gaben dem Leben Vierter durch ihre fesselnden Geschichten eine Bedeutung (Fog, Budtz, Munch & Blanchette 2010, S. 19). Auch Anekdoten über das eigene Leben, die oft über Generationen hinweg weitergegeben werden, haben wichtige Funktionen für das menschliche Zusammenleben (Frenzel, Müller & Sottong 2005, S. 25). Das Bild der Menschen über die Welt, Zukunft und Vergangenheit ist geprägt durch das Erzählte (Thier 2004, S. 20).

## 2.1. Auseinandersetzung mit dem Narrativen in der Forschung

Obwohl organisationale Geschichten viele Forschungsfragen aufwerfen und es damit ein großes Potential für eine Auseinandersetzung mit ihnen im Rahmen organisationaler Studien gibt, findet sich in diesem Bereich erst eine begrenzte Anzahl von Forschungsarbeiten mit stark variierender wissenschaftlicher Tiefe. Wenn es um den formalen Aufbau einer Geschichte geht, haben vor allem Organisationswissenschaftler wie Boje (1991a, 1991b), Czarniawska (1998), Gabriel (2000), Mitroff (1983) und Nymark (2000) ihren Beitrag geleistet. Hinsichtlich der Funktion und Bedeutung von Geschichten in Organisationen gab es verschiedene Untersuchungsansätze, die Geschichten als Elemente der Unternehmenskultur, als Ausdruck unbewusster Wünsche und Ängste, als Medium für Organisationskommunikation und als Gelegenheit der emotionalen Entladung verstanden (Gabriel 2000, S. 4). In den 70er Jahren befassten sich die Organisationstheoretiker Mitroff und Kilman (1975) und der Pädagoge Clark (1972) mit dem Sammeln und Untersuchen von Geschichten, die in Unternehmen bereits bestanden, um ein besseres Bild einer gemeinsamen Unternehmenskultur und Gemeinschaft zu erhalten (Czarniawska 1998, S. 14; Myrsiades 1987, S. 96). Ab den 80er Jahren hatten Geschichten einen festen Platz in der Organisationsforschung (Czarniawska 1998, S. 14). Die Organisationspsychologen Martin, Feldman, Hatch und Sitkin (1983) oder der Kommunikationsforscher Fisher (1984) kommen in ihren Studien zu der Erkenntnis, dass Geschichten zum einen die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation ausdrücken, zum anderen aber auch Werte und Normen besser kommunizieren können als theoriebasierte Medien (Boyce 1996, S. 6). Anfang der 90er Jahre schrieben vor allem der Organisationsforscher Boje (1991a, 1991b) und der Organisationspsychologe Weick (1995) Geschichten die Funktion zu, bestimmten Ereignissen und Erfahrungen erst einen Sinn und eine Bedeutung für die Mitarbeiter zu geben (Gabriel 2000, S. 19-21). Aktuell wird von Pädagogen und Unternehmensberatern erörtert, wie das Wissen und die Einstellungen der Mitarbeiter methodisch durch Geschichten erhoben und verarbeitet werden können (Denning 2001; Frenzel, Müller & Sottong 2005; Snowden 1999; Sole & Wilson 2003; Thier 2004, 2006). Aber auch die Funktion von Geschichten zur Unterstützung von Veränderungsprozessen rückt bei Autoren wie Gabriel (2000), Currie und Brown (2003) sowie Wines und Hamilton (2008) immer mehr in den Fokus.

Obwohl die narrative Forschung im Unternehmenskontext immer mehr zunimmt, darf sie nicht mit konsequenter Forschung gleichgesetzt werden, da sich der Hintergrund des Forschers und die gewählten Forschungsmethoden und -designs stark auf Untersuchung von organisationalen Geschichten auswirken (Eisenhardt 1991, S. 621; Boyce 1996, S. 19-20). Da individuelle Geschichten die Datenbasis narrativer Methoden bilden, sollte die Validität der lebensnahen und anschaulichen Ergebnisse kritisch betrachtet werden (Brown, Gabriel & Gherardi 2009, S. 325-326).



## **2.2. Grundlagen der organisationalen Geschichte**

„A good story can touch something familiar in each of us and, yet, show us something new about our lives, our world, and ourselves.“ (Bell 1992, S. 53).

### **2.2.2. Definition**

Stories sind die Landkarte denkbarer Rollen und Welten, in der Handlungen, Gedanken und Selbstbestimmung möglich sind (Bruner 1986, S.66). Boje (1991a, S. 9) beschreibt ein Unternehmen sogar als Storytelling-System, in dem Geschichten die Identität der Organisation erschaffen und begründen.

In der Literatur ist bis heute unklar, wodurch sich eine organisationale Geschichte exakt definiert (Erlach & Thier 2004, S. 208). In Bezug auf den formalen Aufbau einer Geschichte bezeichnet der Organisationsforscher Boje bereits kurze Sequenzen einer Begebenheit, Erfahrung oder Anekdote im Unternehmen als organisationale Geschichte, die nicht zur Unterhaltung, sondern zu einem bestimmten Zweck erzählt wird (Boje 1991a, S.8). Sie hat keinen erkennbaren Anfang oder Ende und wird je nach Adressat abgeändert (Boje 2008, S. 12-13). Oft weiß der Zuhörer gar nicht, dass ihm diese kurzen Unterhaltungen etwas Wichtiges übermitteln sollen (Gabriel 2000, S. 20). Deswegen gehen andere Forscher davon aus, dass Geschichten im Gegensatz zu Bojes Ansatz bestimmte Elemente wie Protagonisten, Handlung und chronologische Abläufe aufweisen müssen, um als vollwertige organisationale Geschichte zu gelten (Czarniawska 1998, S. 2; Frenzel, Müller & Sottong 2006, S. 76; Gabriel 2000, S. 21; Swap, Leonard, Shields & Abrams 2001, S. 103). Nach Czarniawska (1998, S. 2) beinhaltet eine organisationale Geschichte Bestandteile wie Ausgangslage, zentrales Ereignis und Konsequenz. Für eine „erzählenswerte“ Geschichte müssen sich Ausgangslage und Konsequenz unterscheiden, aber trotzdem durch ein zentrales Ereignis, häufig einen Konflikt, in Bezug zueinander stehen (Frenzel, Müller & Sottong 2006, S. 76-79). Je drastischer der Konflikt ausfällt, desto spannender, aber auch verworrener und übertriebener wird die Geschichte (Fog, Budtz, Munch & Blanchette 2010, S. 35-37). Deshalb sollte der Konflikt einen konkreten Bezug zu realen Situationen im Unternehmen aufweisen, um mehr Vertrauen in die Ernsthaftigkeit der Botschaft zu ermöglichen (Thier 2004, S. 22). Den Mittelpunkt einer jeden Geschichte bilden ein Held oder mehrere Charaktere, die die Transformation von der Ausgangslage bis zur Konsequenz auslösen, durchleben oder erleiden (Frenzel, Müller & Sottong 2006, S. 88-90; Herbst 2008, S. 93). Die Handlung gliedert die Charaktere, das zentrale Ereignis, die Ausgangslage und die Konsequenz in eine Geschichte und bringt sie so in Einklang (Fog, Budtz, Munch & Blanchette 2010, S. 44; Nymark 2000, S. 37). Der beinhaltete Spannungsbogen, an dessen Höhepunkt entweder eine Wende oder die Begegnung mit neuen Elementen stattfindet, bestimmt den Geschichtsverlauf. Gegen Ende wird eine Lö-

sung von den Akteuren erzielt (Boje 1991, S. 285). Mitroff (1983, S. 122) zählt neben Handlung und Charakteren auch die „narration“ zu den Eigenschaften einer organisationalen Geschichte. Die „narration“ bezeichnet eine kurze Widergabe des Sachverhaltes. Zwischen allen drei Elementen kann nicht immer eine scharfe Trennung stattfinden (Mitroff 1983, S. 122). Zusammenfassend besteht zwischen den zwei Ansätzen zum formalen Aufbau einer Geschichte ein Zusammenhang. So können sich provisorische Geschichten im Zeitverlauf zu vollwertigen Geschichten mit zum Beispiel Anfang oder Ende entwickeln. Im Gegenzug kann eine strukturierte Geschichte die Mitarbeiter zu neuen Ideen inspirieren, die vorläufige, ungeordnete Anekdoten entstehen lassen (Bartel & Garud 2009, S. 110).

Inhaltlich ist nach Simmons (2002, S. 45) eine Geschichte „der erzählende Bericht über ein oder mehrere Geschehnisse, die sich wirklich ereignet haben oder ereignen können“. Da Unternehmen alle Arten von Geschichten erzeugen, können organisationale Geschichten von einem real erlebten oder einem fiktionalen Erlebnis erzählen. Die Grenze ist schwer zu ziehen, da fiktionale Geschichten ihren Ursprung in realen Ereignissen haben, während reale Geschichten oft mit fiktionalen Elementen ausgeschmückt werden (Breton 2009, S. 187, Mitroff & Kilmann 1975, S. 18). Reale Geschichten können auf persönlichen Erfahrungen der Mitarbeiter und des Managements beruhen und unternehmensexterne oder -interne Ereignisse beschreiben, während fiktionale Geschichten unternehmensfernen Inhalt haben (Gabriel 2000, S. 22; Müller, Frenzel & Sottong 2006, S. 34; Swap, Leonard, Shields & Abrams 2001, S. 103). Die Unterscheidung in reale und fiktive Geschichten wird aufgrund ihrer Wichtigkeit zusätzlich in 2.2.2. behandelt.

Geschichten grenzen sich durch ihre sequentielle Struktur, Kontext- und Personenbezug, Botschaft, Interpretationsoffenheit, literarische Elemente und Identifikationsmuster von anderen Darstellungsformen ab (Reinmann-Rothmeier & Vohle 2002, S. 348).

Im Rahmen dieser Arbeit gelten sowohl strukturierte Stories als auch sequentielle, unvollständige Anekdoten als vollwertige, organisationale Geschichten. Es kann sich dabei um ausgeschmückte oder nüchterne, wahre oder fiktive Erzählungen handeln. Sie werden aus dem Blickwinkel verschiedener Mitarbeiter entweder als gesamte Geschichte oder in Segmenten zur Unterhaltung oder zu einem bestimmten unternehmerischen Zweck erzählt (Hughes 1995, S. 8; Thier 2004, S. 22).

### **2.2.2. Typologierungsansätze**

Die wichtigste Unterscheidung organisationaler Geschichten treffen Frenzel, Müller und Sottong (2006, S. 34-37; Frenzel 2008, S. 173-176) hinsichtlich des Bezugs zur Unternehmensrealität:

- *Fiktive* Geschichten beziehen Märchen, Sagen, Fabeln und Legenden mit ein, die oft dem Publikum bereits geläufig sind, aber in unternehmensfernem Kontext stehen. Diese abstrakten Geschichten lassen sich auf unterschiedlichste Situationen übertragen. Das Publikum muss aus dem Gehörten eigene Analogien ziehen, was zu völlig unerwarteten Reaktionen und unbeabsichtigten Bezügen führen kann.
- *Authentische* Geschichten stellen im Gegensatz zum begrenzten Repertoire fiktiver Geschichten eine unerschöpfliche Quelle unternehmensinterner Geschichten dar. Sie geben reale Geschehnisse und persönliche Erfahrungen der Mitarbeiter wieder, was sie glaubwürdig und nachvollziehbar macht. Sie konkretisieren abstrakte Begriffe und ermutigen zur Nachahmung.

Nymark (2000, S. vii) differenziert organisationale Stories hinsichtlich ihrer Aufgabe, die sie im Unternehmen erfüllen sollen:

- *Formale* Geschichten vermitteln die Vision und die Werte des Managements. Durch deren Kommunikation an die Mitarbeiter auf Veranstaltungen oder in Broschüren kann die Geschäftsleitung aktiv die Unternehmenskultur beeinflussen.
- *Informelle* Geschichten aus den Reihen der Mitarbeiter geben bestimmten Ereignissen im Unternehmen Sinn und Bedeutung. Sie beschreiben das Verständnis der Unternehmenskultur und das alltägliche Leben in einem Unternehmen aus der ganz persönlichen Sicht des einzelnen Mitarbeiters.

Betrachtet man die Quelle von Geschichten, lassen sich nach Schank (1990, S. 30-37) vier Arten unterscheiden:

- *Geschichten aus erster Hand* beruhen auf eigenen Erfahrungen.
- *Geschichten aus zweiter Hand* sind Geschichten, die man von seinen Mitmenschen gehört hat und selbst wiedergibt.
- *Offizielle Geschichten*, ähnlich den formalen Geschichten von Nymark, werden vom Management eines Unternehmens konstruiert, um den Mitarbeitern Botschaften näher zu bringen oder bestimmte Ereignisse zu zensieren und zu beschönigen.
- *Erfundene Geschichten* beruhen meist auf eigenen Erfahrungen, werden aber neu oder weiterentwickelt, um einen Standpunkt zu belegen.

Fog, Budtz Munch & Blanchette (2010, S. 106-126) differenzieren organisationale Geschichten hinsichtlich ihres Erzählgegenstandes:

- *Geschichten interner Quellen* berichten über Arbeitnehmer, den CEO, die Gründung, besondere Meilensteine und die Produkte.

- *Geschichten externer Quellen* beruhen auf Erfahrungen von Geschäftspartnern, Kunden und sogenannten Meinungsmachern mit dem Unternehmen, die Aufschluss geben sollen, wie das Unternehmen von der Außenwelt wahrgenommen wird.

Bonsen (2000, S. 86-90) sieht in Anlehnung an Owen (1987) fünf zentrale Geschichten im Unternehmen, die aufgrund der Häufigkeit mit der sie erzählt werden, zu solchen werden. Durch sie kann die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft einer Organisation erfahren werden (Owen 1987, S. 16):

- *Schöpfungsgeschichten* handeln von der Unternehmensgründung und geben oft einen Daseinszweck und das Fundament für spätere Werte, Visionen und eingeschlagene Richtungen.
- *Transformationsgeschichten* berichten über Fusionen, Sparprogramme und Standortverlagerungen.
- *Saure Geschichten* über Niederlagen und Misserfolge eines Unternehmens schaden der Unternehmensatmosphäre und sind schwer aus der Welt zu schaffen.
- *Inspirierende Geschichten* erinnern an positive Leistungen, Ereignisse und Erfolge, die Mitarbeiter immer neu motivieren sollen.
- *Wiederauferstehungsgeschichten* erzählen von überwundenen Krisen, wie zum Beispiel einem Beinahe-Bankrott.

Tabelle 2-1: Weitere Typologierungsansätze in der Literatur	
Typologierungsmerkmal	Autoren
Aufgabe im Unternehmen	Neuhauser 1993, S. 16-25
Aufgabe im Unternehmen	Boje 2008, S. 9-24
Bewusstseinsstufe	Reinmann & Vohle 2005, S. 85
Dichterische Form	Gabriel 2000, S. 61-86
Unternehmensperspektiven	Brown, Denning, Groh & Prusak 2005, S. 15-38
Unternehmensbezogene Themen	Martin, Feldman, Hatch & Sitkin 1983, S. 442-445
Wirkung im Unternehmen	Reinmann & Vohle 2005, S. 72-77
Quelle: eigene Darstellung	

### 2.3. Grundlagen des organisationalen Storytellings

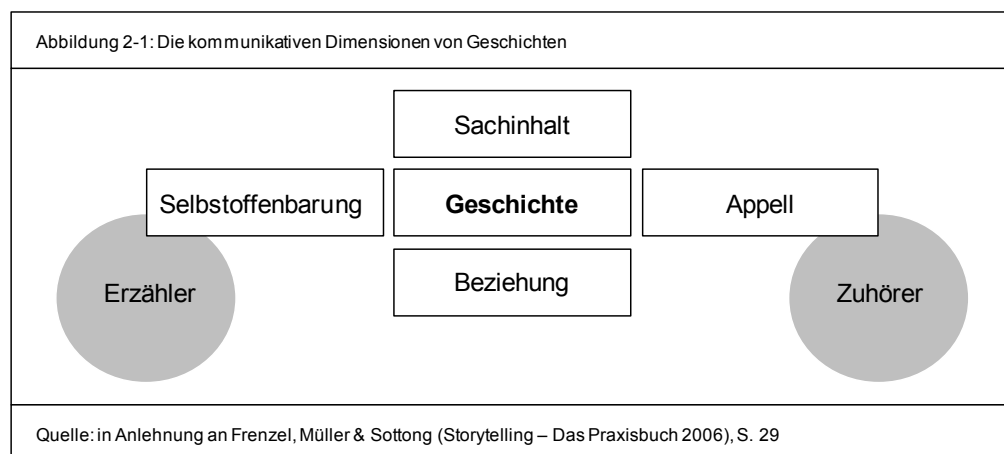
Um die Stellung des Storytellings zu verdeutlichen, hat der Psychologe Jerome Bruner (1986) in den 1980er Jahren zwei Arten des Denkens beschrieben. Das argumentative Denken geht von Daten und Theorien aus und tendiert daher zur Abstraktion, schafft aber gleichzeitig Tatsachen. Das narrative Denken basiert auf tatsächlichen Ereignissen und schafft Konkretisierung sowie umfassende Zusammenhänge. Beide Denkweisen sind nicht gegeneinander austauschbar. Für erfolgreiches Handeln im Unternehmen und in anderen

Lebensbereichen müssen Menschen beide Formen einsetzen (Frenzel, Müller & Sottong 2006, S. 14-23).

### 2.3.1. Storytelling für Führungskräfte

Storytelling für Führungskräfte in einem Unternehmen heißt lebendige und abwechslungsreiche Geschichten bewusst und gekonnt bei Vorträgen und Präsentationen einzusetzen, zum Beispiel um den Mitarbeitern abstrakte Inhalte verständlich zu machen (Frenzel 2008, S. 173). Um authentische Geschichten in einem Unternehmen zu finden, muss der Storyteller auch den Geschichten der Mitarbeiter zuhören, diese sammeln und zu gegebenem Zeitpunkt bewusst wieder einsetzen (Frenzel 2008, S. 182).

Da Storytelling einen eigenständigen Kommunikationstypus darstellt, haben Frenzel, Müller und Sottong (2006, S. 29) in Anlehnung an das Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun die kommunikativen Dimensionen in einem Schaubild näher beleuchtet:



Der Sachinhalt einer Geschichte ist faktenreich, komplex und hoch informativ. Da Geschichten keine direkten Aufforderungen oder Handlungsanweisungen beinhalten, ist der Appell sehr gering. Die Selbstoffenbarung des Erzählers und das Teilhabenlassen an persönlichen Erfahrungen sind vor allem bei Ich-Erzählungen sehr hoch. Somit stellen Geschichten auch immer ein Beziehungsangebot und eine implizite Einladung zur Beteiligung dar, die beispielsweise die Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abbauen kann (Frenzel, Müller & Sottong 2006, S. 29; Harris & Barnes 2006, S. 351).

Der Erzähler einer Geschichte verfolgt drei Ziele (Schank 1990, S. 40-55):

1. Me-Goals: Mit dem Erzählen einer Geschichte sollen persönliche Ziele erreicht werden. Diese können im Erlangen von Aufmerksamkeit und Anerkennung bestehen, aber auch Rat-suche oder Selbstbeschreibung bedeuten.

2. You-Goals: Das Erzählen von Geschichten soll einen bestimmten Einfluss auf den Zuhörer nehmen. Dem Zuhörer kann durch Verdeutlichung eines bestimmten Sachverhaltes beim Erreichen seines Ziels geholfen werden, er kann in eine andere Richtung gelenkt werden, wichtige Dinge zusammengefasst oder Informationen übertragen bekommen.

3. Conversational-Goals: Der Einsatz von Geschichten soll die Konversation beeinflussen und so zum Beispiel ein bestimmtes Thema eröffnen, es in Gang halten oder mit Hilfe einer neuen Geschichte ändern.

In der Praxis sind Inhalt, Storyteller und Publikum eng miteinander verflochten (Denning, 2005, S. 25-26). Beim Erzählen einer Geschichte hat meistens die Darbietung derselben nachhaltigere Wirkung auf den Zuhörer als der Inhalt (Denning 2001, S. xxii). Deswegen sieht Denning (2005, S. 26) in „Style“, „Truth“, „Preparation“ und „Delivery“ die Schlüsselemente für eine gute Story-Performance. Der Erzählstil sollte einer Konversation gleichen, in dem der Erzähler den Anschein erweckt, jedem Zuhörer auf fokussierte und natürliche Art und Weise persönlich eine Geschichte zu erzählen. Die Kunst ist es, nicht überreden zu wollen, sondern durch eine wahrheitsgetreue Darstellung den Zuhörer auf seine Seite zu bringen. Im Vorbereitungsprozess werden Erzählton und Schwerpunkt der Geschichte erörtert. Jede Geschichte sollte geprobt werden, aber dennoch spontan wirken (Denning 2005, S. 26-37). Während des eigentlichen Vortrags wird die Geschichte durch Blickkontakt, abwechslungsreiches und lebhaftes Vortragen und bewusst eingesetzte Gestik und Mimik bereichert (Mason 1996, S. 11). Storytelling ist ein wechselseitiger Prozess der Kommunikation, der sowohl den Erzähler als Sender einer Botschaft und den Zuhörer als Empfänger der Botschaft voll mit einbezieht (Boje 1991b, S. 107; Frenzel, Müller & Sottong 2006, S. 6-7; Harris & Barnes 2006, S. 351). Eine Geschichte kann nur wirken, wenn sie vom Publikum bewusst gehört und verstanden wird (Harris & Barnes 2006, S. 351). Der Zuhörer ist der Co-Producer der Geschichte, der die Lücken der Geschichte mit Erfahrungen und Bezug zur eigenen Situation auffüllt (Boje 1991b, S. 107; Morgan & Dennehy 1997, S. 495). Er kann die Darbietung des Erzählers durch Zeichen wie Kopfnicken, wechselnder Körperhaltung und Zwischenrufen beeinflussen (Boje 1991b, S. 107).

Storytelling findet in Organisationen in den Bereichen Public Relations, Marketing, Wissensmanagement, Customer Relationships, Leaving Experts, Human Resources, Projektmanagement, Qualitätsmanagement und Kooperationen Einsatz (Denning 2001, S.8; Fog, Budtz, Munch & Blanchette 2010, S. 164; Frenzel 2008, S. 184; Herbst 2008, S. 73-77; Krause 2005, S. 176-185; Neuhauser 1993, S. 116; Thier 2006, S. 27-33). Die Anwendung im Kontext der Unternehmenskultur und die Anwendung narrativer Methoden werden in Kapitel 4 näher betrachtet.

### **2.3.2. Zur Funktion von Stories und Storytelling**

In der Literatur sind viele verschiedene Auslegungen zu Funktionen von Stories und Storytelling vorhanden, deshalb liegt die Konzentration dieser Arbeit ausschließlich auf den für sie relevanten Funktionen.

Geschichten können unterhalten, unterrichten, erfreuen, verängstigen oder inspirieren (Harris & Barnes 2006, S. 350). Sie haben die Fähigkeit zu überzeugen, zu illustrieren und eine bleibende Empfindung beim Zuhörer zu erzeugen (Hyde 2008, S. 149). Im Folgenden werden Funktionen von Storytelling in Anlehnung an die Autoren Erlach und Thier (2004, S. 209-210) aufgezeigt:

#### *1. Kreieren und Beschreiben des sozialen Konstrukts in Organisationen*

Geschichten erzeugen eine Bindung zwischen den Mitarbeitern und der Organisation, indem sie einen größeren Teil zur Schaffung eines vertrauten Umfeldes beitragen als Fakten oder Anweisungen dies jemals könnten (Gargiulo 2002, S. 15-17; Thier 2004, S. 36). Durch das Erzählen persönlicher Geschichten geben Mitarbeiter Hinweise auf eigene Kompetenzen und machen sich auf gewisse Weise angreifbar. Im Gegenzug können Geschichten der Unternehmensleitung wichtige Dinge im Unternehmen betonen und das Mitarbeitervertrauen sowie deren Engagement vergrößern (Alvarez & Merchan 1992, S. 27; Sole & Wilson, 2003, S. 3). Bei Untersuchungen von zwei Organisationen fand man zum Beispiel heraus, dass in dem Unternehmen mit größerer Mitarbeiterbindung beziehungsweise größerem sozialen Zusammenhalt auch mehr Geschichten erzählt wurden (Wilkins 1983, S. 89 in Anlehnung an Wilkins 1978). Nach Nymark (2000, S. 50) bilden Geschichten ein „collective organizational memory“, also eine Art den Organisationsmitgliedern gemeinsames Gedächtnis in Bezug auf das Unternehmen. Solange Geschichten intern als auch extern entwickelt und verbreitet werden, wird das soziale Gebilde eines Unternehmens aufrecht erhalten. Peters und Waterman (2000, S. 102) gehen davon aus, dass durch Stories sogar eine Art gemeinsame Fähigkeit (corporate excellence) und gemeinsame Kultur (corporate culture) entstehen können. Des Weiteren können Geschichten als Abgrenzung zu anderen Organisationen dienen, da die in einem Unternehmen kursierenden Geschichten die Einzigartigkeit der Organisation darstellen (Martin, Feldman, Hatch & Sitkin 1983, S. 439).

#### *2. Weitergabe von Überzeugungen und Wissen*

Nach Davenport und Prusak (1998, S. 5) ist Wissen eine Mischung aus Erfahrungen, Werten, Informationen und Fachkenntnissen, das durch den intuitiven Gebrauch weitergegeben und festgehalten werden kann. Geschichten sind vor allem Transportmedium für implizites Wissen, das im Gegensatz zu explizitem Wissen auf eigenen Erfahrungen beruht und schwer dokumentierbar ist (Denning 2005, S. 178; Swap, Leonard, Shields & Abrams 2001,

S. 105). Nach Sole und Wilson (2003, S. 3-5) können Geschichten, die sowohl kontextnah als auch prägnant sind und mit denen sich der Zuhörer gut identifizieren kann, am besten Wissen übertragen und Problemlösungsprozesse erleichtern. Indem Informationen in den sinngebenden Kontext einer Geschichte verpackt werden, kann der Zuhörer die Werte, Denkweisen und Richtlinien besser verarbeiten und behält sie länger im Gedächtnis als reine Fakten und Statistiken (Fog, Budtz, Munch & Blanchette 2010, S. 152-153; Wentzel, Tomczak & Herrmann 2009, S. 430; Wilkins 1984, S. 48). Auch der Autor Schank (1990 S. 1) verdeutlicht mit der Aussage „Knowledge is Stories“ die enge Bindung zwischen Wissen und Geschichten. Das Gedächtnis baut auf einer Reihe von Geschichten auf, an die man sich durch Hören und Erzählen wieder erinnert. Menschen vollziehen Problemlösungen und Wissensaustausch durch Abruf und Weitergabe alter, bereits verstandener Geschichten oder Ereignisse. Durch Stories besteht die Möglichkeit das Wissen von Leaving Experts und Teamerfahrungen zu erhalten und in Weiterbildung und Training weiterzugeben (Thier 2004, S. 42-47; Thier 2006, S. 2-3).

Die Funktionen zur Weitergabe und Kommunikation von Werten und Normen sowie zur Unterstützung von Veränderungen im Unternehmenskulturbereich können in Kapitel 4 nachgelesen werden.

### **2.3.3. Risiken des Storytellings**

Neben den vielen positiven Funktionen des Storytellings dürfen die Risiken nicht außer Acht gelassen werden. Da nicht jedem wichtigen Ereignis eine Geschichte entspringt, entstehen Geschichten vielmehr spontan und sind somit unkontrollierbare, schwer handzuhabende Artefakte einer Organisation (Gabriel 2000, S. 90). Das Management eines Unternehmens kann Storytelling zwar initiieren, aber letztendlich geben die Mitarbeiter die Geschichten auf informellem Wege weiter (van Riel 2000, S. 178). Indem das Management dann nur eingeschränkten Einfluss auf die Inhalte dieser weitverbreiteten Geschichten hat, besteht die Gefahr, dass die eigentliche Intention einer Story verfälscht und verändert wird (Boje 1991b, S. 106-107). Geschichten mit mehrdeutigen Motiven sind dabei besonders betroffen (Wentzel, Tomczak & Herrmann 2009, S. 433). Es kommt auch zu Irritationen, wenn Stories wechselseitig ihre Inhalte und Bedeutungen zerstören oder sogar neutralisieren (Gabriel 2000, S. 90). Dies führt zu variierenden Halbwertszeiten von Geschichten (Bennet & Bennet 2007, S. 408). Werden Geschichten aus der Sicht eines einzigen Individuums erzählt, fühlt sich der Zuhörer aufgrund des fehlenden Bezugs oft nicht angesprochen. Im anderen Extrem vereinnahmen Stories den Zuhörer derart in lebhafter und bestechender Weise, dass er von der eigentlichen Intention der Geschichte abgelenkt ist und sie nicht kritisch hinterfragt (Sole & Wilson 2003, S. 5). Einige Kritiker merken auch an, dass es für bestimmte Funktionen, die Stories innehaben, geeignetere Alternativen gibt, aber Stories als wertvolle Ergänzung die-



nen (Thier 2004, S. 49). Unter vier Umständen stellen laut Sole und Wilson (2003, S.8-9) Geschichten allerdings die beste Alternative dar, so zum Beispiel bei der Sozialisation neuer Mitarbeiter, der Pflege und Verbesserung schwieriger Beziehungen, der Übertragung von Weisheiten und dem Initiieren und Verbreiten neuer Ideen, Produkte und Einstellungen. Stories sollten von der Geschäftsleitung sorgfältig ausgewählt werden mit dem Bewusstsein und der Vorausschau, dass die Effektivität und Relevanz von Geschichte zu Geschichte variiert (Bennet & Bennet 2007, S. 408). Ergänzende Methoden sollten fallabhängig herangezogen werden (Thier 2004, S. 50). Auf die Risiken, die im Zusammenhang mit der Wertekommunikation und Kulturveränderung einhergehen, wird in Kapitel 4 näher eingegangen.

### **3. Die Unternehmenskultur**

Im Folgenden wird das Konstrukt der Unternehmenskultur definiert und von verwandten Begriffen abgegrenzt. Es wird auf die in diesem Bereich bestehenden Forschungsrichtungen und deren Ergebnisse näher eingegangen. Das Kapitel 3 endet mit der verbildlichten Darstellung der Unternehmenskultur in einem 3-Ebenen-Modell von Edgar Schein.

#### **3.1. Begriffliche Grundlagen der Unternehmenskultur**

„Ein Unternehmen ist eine sich selbst organisierende und gestaltende soziale Einheit, die auf die langfristige Erreichung gemeinsamer Ziele ausgerichtet ist.“ (Franken 2010, S. 204). Der Begriff Unternehmen soll in dieser Arbeit als Synonym für Unternehmung, Organisation, Firma und Betrieb gelten.

##### **3.1.1. Definition der Unternehmenskultur**

Der Begriff der Unternehmenskultur geht auf den allgemeinen Kulturbegriff zurück und kann ohne ihn nicht verstanden werden. Kultur ist ein jahrhundertealtes Konzept, dessen Definitionen sich im Laufe der Zeit durch Wissenschaft, Alltag und Wirtschaftsbereiche vermehrt haben (Walther 2004, S. 41). Kulturen sind ein „überindividuelles, kollektives und soziales Phänomen mit verhaltensprägender Wirkung“ (Köppel 1994, S. 26). Sie stellen Lebenswelten dar, deren Inhalte wie Denk-, Fühl-, und Handlungsmuster durch Verdienste und Leistungen bestimmter Menschen erworben werden (Bolten 2007, S. 24; Kluckhohn 1951, S. 88). Durch ihre unverwechselbare Kultur können sich Gesellschaften voneinander abheben (Heinen & Dill 1990, S. 16).

Ausgehend von der Vielzahl der Definitionen des allgemeinen Kulturbegriffs, zeichnet sich ein ähnliches Bild beim abgeleiteten Konstrukt der Unternehmenskultur ab. Die unterschiedlichen Forschungsperspektiven der Autoren, aber auch die Komplexität und Vielfalt der Unternehmenskulturen liefern hierfür Gründe (Rohloff 1994, S. 99). Als Synonyme werden Un-

ternehmenskultur, Organisationskultur, Betriebskultur und Firmenkultur verwendet, die in diesem Kontext dasselbe bedeuten. 1951 beschrieb Jaques (1951, S. 251) die Unternehmenskultur als eine gebräuchliche, traditionelle Denk – und Handlungsweise, die mehr oder weniger von allen Organisationsmitgliedern geteilt und von neuen Mitgliedern erlernt werden muss. Neuberger und Kompas (1993, S. 17) sehen sie als „die Summe der Überzeugungen, Regeln und Werte, die das Typische und Einmalige eines Unternehmens ausmachen“ und betonen so die Einzigartigkeit des Unternehmens durch die eigene Firmenkultur. Deal und Kennedy (1982, S. 4) stellen die Unternehmenskultur als „a cohesion of values, myths, heroes, and symbols that has come to mean a great deal to the people who work there“ mit ihren sichtbaren Artefakten wie Mythen, Riten, Geschichten und Ritualen auf eine Stufe. Im Gegensatz hierzu bezeichnet Heinen (1997, S. 25) die Organisationskultur als „ein Gerüst und ein Vorrat an Sinnstrukturen und Handlungsmustern“ und verfolgt somit ähnlich wie Schnyder (1989, S. 61) den immateriellen Aspekt der Unternehmenskultur, denn sie „ist ein soziokulturelles, immaterielles Phänomen, welches die Werthaltungen, Normen und Orientierungsmuster, das Wissen und die Fähigkeiten sowie die Sinnvermittlungspotentiale umfasst, die von einer Mehrzahl der Organisationsmitglieder geteilt und akzeptiert werden.“. Hier werden evaluative Kulturbestandteile wie Normen und Werte, interpretative Aspekte wie Symbole oder Sinnvermittlungspotentiale und kognitive Kulturkomponenten in Form von Wissen und Fähigkeiten mit einbezogen (Stafflage 2005, S. 13). Durch die Vielzahl der vorhandenen Definitionen kann es den einzig wahren Unternehmenskultur-Begriff nicht geben. Lediglich bei den folgenden Merkmalen einer Unternehmenskultur sind sich viele Autoren einig (Heinen 1984, S. 173; Kasper 1987, S. 18-27; Kremmel 1996, S. 51-53; Kobi & Wüthrich 1986, S. 31-33; Krulis-Randa 1990, S. 6-7; Matenaar, 1983, S. 31-37; Raab 1989, S. 47-58; von Keller 1981, S. 114-120):

Unternehmenskultur ist *menschengeschaffen*, denn der Mitarbeiter ist durch seine Persönlichkeit, sein Handeln und Denken der „entscheidende kulturbildende Faktor“ (Raab 1989, S. 49). Als *soziales, überindividuelles Phänomen* wird sie von allen Organisationsmitgliedern getragen und überliefert, wobei jeder einzelne Mitarbeiter prägend wirken kann (Kobi & Wüthrich 1986, S. 32; von Keller 1981, S. 115). Indem sie eine gewisse Homogenität und Stringenz vorweist, wird die Unternehmenskultur durch die Organisationsmitglieder *allgemein akzeptiert* (Matenaar 1983, S. 33). Die Kultur einer Organisation ist im Gegensatz zu vererbten, biologischen Anlagen in einem langwierigen Prozess *erlernbar*, der durch leicht zugängliche Werte und Normen sowie der Bereitschaft zur Kulturübernahme der Mitglieder erleichtert werden kann (Kobi & Wüthrich 1986, S. 32, Matenaar 1983, S. 36). Als Ergebnis eines intergenerativen Prozesses, indem die kulturellen Überzeugungen von Generation zu Generation weitergegeben werden, ist auch die Firmenkultur *tradiert* (Kobi & Wüthrich 1986, S. 32). Die in die Kultur aufgenommenen Regeln und Normen bilden ein langfristiges Funda-

ment, das den reibungslosen Umgang mit komplexen Entscheidungen gewährleistet (Matenaar 1983, S. 32). Sie ist *verhaltenssteuernd* und beeinflusst durch Wertvorstellungen Denkmuster und Normen Mitarbeiterhandlungen- und Verhalten (von Keller 1981, S. 117). Als nicht-statisches Konzept ist Unternehmenskultur *wandlungsfähig* und bleibt somit anpassungs- und innovationsfähig (Krulis-Randa 1990, S. 6, Raab 1989 S. 54-55). Stagniert die Veränderung einer Kultur, kann diese nicht überleben (Krulis-Randa 1990, S. 6).

### **3.1.2. Definition der Subkultur**

Das Phänomen der Subkultur darf aufgrund seiner Bedeutung im unternehmerischen Kontext nicht außer Acht gelassen werden. Subkulturen entstehen, wenn bestimmte Mitarbeiter regelmäßig interagieren und sich mit der Zeit als spezielle Gruppierung identifizieren (Kasper 1987, S. 37). Sie teilen zwar die dominante Kultur eines Unternehmens, haben aber auch eigene subkulturspezifische Eigenschaften und Verhaltensmuster (Morgan 1997, S. 129). Diese inoffiziellen Verhaltensweisen sind in der Gruppe homogen, unterscheiden sich aber von der vorherrschenden Unternehmenskultur (Köppel 1994, S. 32-33, Heinen 1997, S. 27). In einem Unternehmen bestehen typischerweise mehrere Ist-Kulturen (Sathe 1985, S. 23). Martin und Siehl (1983, S. 53-54) unterscheiden hierbei drei Typen: Eine verstärkende Subkultur stimmt vollkommen mit der vorherrschenden Unternehmenskultur überein, deren Werte und Normen sie eifriger befolgt als der Rest der Organisation. Für unterstützende Subkulturen haben sowohl die Werte und Normen der dominanten Kultur als auch die subkulturspezifischen Werte den gleichen Stellenwert. Bei gegenläufigen Kulturen bilden die subkulturellen Einstellungen den kompletten Gegensatz zu denen der dominanten Kultur, was sich in einem schwierigen, konflikträchtigen Verhältnis niederschlägt (Schnyder 1989, S. 60). Es besteht derzeit aufgrund weniger empirischer Untersuchungen kein Patentrezept zum Umgang mit Subkulturen, aber es sollte eine angemessene Balance zwischen Einheitskultur und kultureller individueller Vielfalt gehalten werden, um die Unternehmenskultur langfristig als Erfolgsfaktor nutzen zu können (Hausladen 2001, S. 97). In Kapitel 4.3.3., 4.5.2. und 4.5.3. wird gezeigt, wie man mit Hilfe von Geschichten die inoffizielle Unternehmenskultur identifizieren kann.

### **3.1.3. Abgrenzung zu verwandten Begriffen**

Aufgrund zahlreicher Überschneidungen mit anderen Organisationsbegriffen und -konzepten ist die nachfolgende Abgrenzung erforderlich.

#### *Unternehmensphilosophie*

Ulrich (1981, S.11) versteht unter Unternehmensphilosophie „die grundlegenden Einstellungen, Überzeugungen oder Wertvorstellungen, welche Führungskräfte in bezug auf das zu

führende Unternehmen und auf die eigene Funktion im Unternehmen haben“. Sie beinhaltet Leitlinien zur Legitimierung des Unternehmenszwecks und veranschaulicht die angestrebte Unternehmensentwicklung (Scholz & Hofbauer 1990, S. 29). Somit ist die Unternehmensphilosophie ein durch bewusste Konsensbildung entstandenes geplantes Konstrukt der Unternehmensleitung im Gegensatz zum gewachsenen und real gelebten Modell der Unternehmenskultur (Pflester 1999, S. 13).

### *Organisationsklima*

Das Organisationsklima ergibt sich aus dem Vergleich der erwarteten und wahrgenommenen Verhältnisse in einem Unternehmen durch die Organisationsmitglieder (Pflester 1999, S. 13). Es verdeutlicht, bis zu welchem Grad die Erwartungen der Mitarbeiter erfüllt werden (Kobi & Wüthrich 1986, S. 35). Die Kultur gestaltet das Klima in einem Unternehmen durch die von den Mitarbeitern geteilten Normen und Werten. Das Klima kann also nur dann verändert werden, wenn die kulturellen Aspekte zuvor betrachtet werden (Conrad & Sydow 1991, S. 101). Durch wenig enthaltene evaluative Elemente ist das Klima nur persönlich erfahrbar und zielt auf die Funktionalität für das Individuum ab, wohingegen beim Kulturkonzept die Funktionalität für die Unternehmung im Vordergrund steht (Capon, Farley & Hulbert 1987, S. 202; Fank 1997, S. 252).

### *Corporate Identity*

Nach Birkigt, Stadler und Funck (1992, S. 18) ist Corporate Identity „die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“. Corporate Identity stellt ein strategisch-planbares Instrument der Unternehmensführung dar, das sich durch seine Außenorientierung deutlich von der auf interne Entwicklung ausgerichteten Organisationskultur abhebt (Kobi & Wüthrich 1986 S. 36; Raab 1989, S. 66)

## **3.2. Grundlagen zur Unternehmenskulturforschung**

Die Forschungsansätze im Kontext der Unternehmenskultur haben sowohl rein wissenschaftlichen als auch unternehmerischen Hintergrund. Beiden Richtungen wird im Folgenden gleichermaßen Aufmerksamkeit geschenkt.

### **3.2.1. Theoretische Ansätze**

Grundlage der Unternehmenskulturforschung bilden die drei Wissenschaftsdisziplinen der Organisationstheorie, Kulturanthropologie und Soziologie (Fichtner 2008, S. 17-18). In dieser

Arbeit soll lediglich ein Überblick über die drei gängigsten Ansätze gegeben werden.

Für funktionalistische Ansätze gilt: „Das Unternehmen hat eine Kultur“ (Smircich 1983, S. 344). Sie bezeichnen die Unternehmenskultur als interne Variable, die neben anderen Subsystemen, wie zum Beispiel der Unternehmensstrategie oder Organisationsstruktur, im Unternehmen besteht (Walther 2004, S. 50; Stafflage 2005, S. 22). Unternehmenskultur wird hauptsächlich mit kulturellen Artefakten, wie Geschichten, Ritualen und Zeremonien gleichgesetzt und bleibt mit diesen sichtbaren Erscheinungsformen verhaftet, ohne ihr eigentliches Wesen zu zeigen (Heinen 1997, S. 15-16; Prätorius & Tiebler 1993, S. 59). Im Forschungsvordergrund steht zum einen die Erklärung der kulturellen Artefakte und zum anderen die Ableitung damit zusammenhängender Funktionen (Heinen 1997, S. 16-17). Im Rahmen dieses Ansatzes wird angenommen, dass Organisationskultur vollständig vom Management gestaltbar ist und die Beherrschung kultureller Faktoren einen Schlüssel zur effektiven Führung und Verbesserung des Unternehmens darstellt (Prätorius & Tiebler 1993, S. 60; Walther 2004, S. 51). Vertreter dieses Ansatzes sind die Autoren Ouchi (1981), Peters und Waterman (2000) sowie Deal und Kennedy (1987). Ist die Analyse der Funktion einer Unternehmenskultur unzweifelhaft sinnvoll, sollte die Sichtweise, dass Kulturen beliebig gestaltbar sind und nicht in ihrer Gesamtheit betrachtet werden, skeptisch überdacht werden (Heinen 1997, S. 16).

Subjektivistische Ansätze betonen das Paradigma „Das Unternehmen ist eine Kultur“ (Smircich 1983, S. 347). Die Firmenkultur wird nun nicht mehr als Subsystem, sondern als eigenständiges System begriffen, das erfasst werden muss (Walther 2004, S. 56). Im Unterschied zur funktionalistischen Sichtweise versucht man nicht mit den sichtbaren Artefakten eine Kultur zu beschreiben, sondern durch die immateriellen, ihr zugrundeliegenden Gehalte eine Kultur zu verstehen (Neuberger & Kompa 1993, S. 20). Galt es bei den Funktionalisten den Mitarbeitern Sinn durch die Führung des Managements zu geben, stellen Kulturen jetzt eine durch die Mitarbeiter kreierte und interpretierte Realität dar, die selbst Sinn für das Unternehmen generiert (Heinen 1997, S. 18; Walther 2004, S. 56). Organisationskultur ist nun keine gestaltbare Variable des Managements, sondern das Fundament für stattfindende Prozesse und Strukturen (Greipel 1988, S. 98). Zu den Hauptvertretern dieser Forschungsrichtung zählen Pondy und Mitroff (1979), Smircich (1983) und Greipel (1988). Der Ansatz stellt eine Bereicherung der Unternehmenskulturforschung dar, dennoch können externe Forscher aus den subjektiven, schwer zugänglichen Vorstellungen der Mitarbeiter keine strikte Definition von Unternehmenskultur ermitteln und nur vage Gestaltungsempfehlungen ableiten (Fichtner 2008, S. 27; Walther 2004, S. 62).

Aus der Kritik der vorhergehenden Ansätze heraus entstand ein integrativer, verknüpfender Ansatz, nach dem Unternehmen zugleich Kulturen sind und Kulturen haben (Gontard 2002, S. 22; Sackmann 1990, S. 162). Kultur besteht nun aus ideellen und materiellen Elementen,

die miteinander interagieren (Gontard 2002, S. 16). Subjektivistische Elemente sind die tieferliegenden Annahmen und Verhaltensweisen der Unternehmenskultur als Resultat eines Bewusstwerdungsprozesses. Da der integrative Ansatz der Unternehmenskultur neben Funktionen wie Selektion und Motivation auch eine gewisse Veränderbarkeit zuweist, spielen auch funktionalistische Erkenntnisse eine Rolle (Sackmann 1990, S. 164-165; Schwarz 1989 S. 39). Zu den Hauptvertretern zählen Schein (1992), Sackmann (1990), Hatch (1993) und Heinen (1997). Der integrative Ansatz stellt aufgrund seiner umfassenden Perspektiven die Grundlage dieser Arbeit dar.

### **3.2.2. Ausgewählte praktische Ansätze**

Neben den in 3.2.1. angeführten theoretischen Forschungsperspektiven existiert eine Reihe von Ansätzen, die im Gegensatz zur wissenschaftlichen Forschungsmethodik einen populärwissenschaftlichen Hintergrund der amerikanischen Unternehmerpraxis aufweisen (Kremmel 1996, S. 39, Stafflage 2005, S. 26). Sie erlangten wegen ihrer praktikablen Lösungsansätze für das weiche Konstrukt der Unternehmenskultur große Aufmerksamkeit und besondere Bedeutung bei einem breiten Publikum (Schein 1995, S. 12). Die Ursprünge dieser Unternehmenskultur-Diskussion liegen rückblickend in einer Umverteilung der Wettbewerbsverhältnisse der führenden Industrienationen und der Überlegenheit japanischer Unternehmen im internationalen Vergleich (Dülfer 1991, S. 6; Heinen 1997, S. 4).

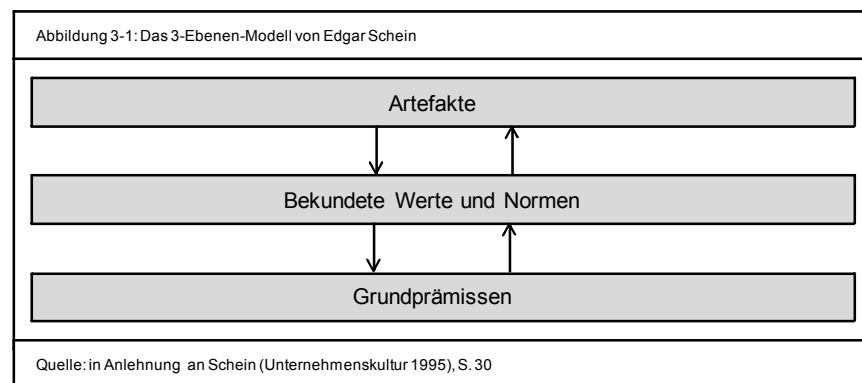
Die ersten beiden Publikationen 1981 von Ouchi mit „Theory Z“ und den Autoren Pascale und Athos mit „The Art of Japanese Management“ basieren beide auf einem Vergleich zwischen Unternehmen in den USA und Japan, der gravierende Unterschiede in den Unternehmenseigenschaften zwischen den jeweiligen Unternehmen aufdeckt (Ouchi 1981, S. 3-10; Dülfer 1991, S. 10). Ouchi kommt nach einer Analyse beider Unternehmenstypen anhand von sieben Variablen zu dem überraschenden Schluss, dass besonders erfolgreiche amerikanische Firmen wie IBM oder Hewlett-Packard sehr der japanischen Organisationsform ähneln, die besonders durch Homogenität, Kollektivismus und Stabilität geprägt ist (Ouchi 1981, 58-69). Pascale und Athos bezogen das entwickelte 7-S-Konzept, das einen Systematisierungsrahmen für erfolgsentscheidende Variablen darstellt, in ihre Untersuchung mit ein (Pascale & Athos 1982, S. 93-98). Differenziert wird zwischen harten (Strategie, Struktur, System) und weichen (Fähigkeiten, Personal, Stil, übergeordnete Ziele) Faktoren. Sie kamen zu dem Schluss, dass in japanischen Unternehmen die weichen Faktoren einen hohen Stellenwert haben, während in amerikanischen Unternehmen vorwiegend harte Faktoren als erfolgswirksam gelten. Alle Autoren sehen in der Umorientierung der Unternehmenskultur hin zu weichen Faktoren eine Möglichkeit, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Die im Jahr 1982 veröffentlichten Werke von Peters und Waterman mit „Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann“ sowie

Deal und Kennedy mit „Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life“ lenken den Blick auf die Mikroebene des Unternehmens (Dülfer 1991, S. 10). Auch Deal und Kennedy bezogen sich wie ihre Vorgänger in ihrem Modell auf die Wettbewerbsfähigkeit der Japaner und sehen die Firmenkultur als „die treibende Kraft dauerhafter Unternehmenserfolge“. Unternehmenskultur ist Sache der Unternehmensführung, die eine Identifikation der Mitarbeiter mit den übergeordneten Zielen des Unternehmens herstellen muss. Erst diese Mitarbeiterorientierung und die Verinnerlichung der Werte und Normen sichern langfristig eine starke Organisationskultur und somit den Geschäftserfolg (Deal & Kennedy 1987, S. 73-74). Eine starke Kultur braucht neben Werten, Ritualen und einem kulturellen Netzwerk auch die sogenannten „Helden“, die die Werte und Normen des Unternehmens verkörpern und eine Vorbildfunktion innehalten (Deal & Kennedy 1987, S. 79-80). Im Gegensatz zu den vorherigen Autoren ist dieser Ansatz durch die Auffassung, dass Unternehmenskultur aktiv gestaltet werden kann, praxisnäher. Peters und Waterman rücken endgültig vom Vergleich mit Japan ab und decken durch Gegenüberstellung von „exzellent“-geführten und „nicht-exzellent“-geführten amerikanischen Unternehmen die erfolgsbestimmenden Faktoren auf (Dülfer 1991, S. 11). Als exzellent wird ein Unternehmen bezeichnet, wenn es eine starke Unternehmenskultur aufweist (Peters & Waterman 2000, S. 39). Sie fanden heraus, dass alle erfolgreichen Unternehmen sich in folgenden acht Grundtugenden glichen (Peters & Waterman 2000, S. 36-39): Primat des Handelns, Nähe zum Kunden, Freiraum für Unternehmertum, Produktivität durch Menschen, sichtbar gelebtes Wertesystem, Bindung an das angestammte Geschäft, einfacher, flexibler Aufbau und straff-lockere Führung. „Die meisten dieser Merkmale sind alles andere als sensationell“ ist das ernüchternde Urteil der Autoren. Ausschlaggebend sei jedoch, in welchem Maße danach gehandelt werde, denn erst die Verinnerlichung dieser Prinzipien macht die Intensität der Unternehmenskultur aus (Peters & Waterman 2000, S. 39). In Anlehnung an das oben beschriebene 7-S-Modell kamen die Autoren zu dem Schluss, dass eine Kombination und Gleichrangigkeit der harten und weichen Faktoren über den Unternehmenserfolg entscheidet (Dülfer 1991, S. 8-11, Raab 1989, S. 17). Alle vier Ansätze lieferten einer breiten Leserschaft zwar schlüssige Antworten und Beweise für die gleichrangige Bedeutung der harten und weichen Faktoren einer Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg, jedoch fehlt jede methodische Begründung. (Dülfer 1991, S. 12; Homma & Bauschke 2010, S. 15). Die Unternehmenskultur ist ein - in Anlehnung an die funktionalistische Forschungsperspektive - gestaltbares, internes Instrument des Managements, das über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheidet (Heinen & Dill 1990, S. 15). Die Ansätze wurden für diese Arbeit ausgewählt, um neben einem theoretischen Fundament auch praktikable Ansätze aufzuzeigen. Besonders die Bedeutung der Mitarbeiter, deren Bindung an das Unternehmen und Identifikation mit den Werten erfolgsfördernd ist, hat für diese Arbeit hohen Stellenwert.

### 3.2.3. Elemente der Unternehmenskultur im 3-Ebenen-Modell von Schein

Im Folgenden wird auf das wohl bekannteste Unternehmenskulturmodell von Edgar Schein aus dem Jahre 1985 unter Einbezug ergänzender Literatur eingegangen. Schein verfolgt im Gegensatz zu den oben angeführten Autoren eine integrative Forschungsrichtung durch Einbezug von harten und weichen Faktoren als Ausdruck der Unternehmenskultur, doch steckt für ihn der grundlegende Gehalt in den tief verankerten Grundannahmen der Unternehmensmitglieder. Anhand eines Modells mit drei Ebenen, die unterschiedlich erfassbar und sichtbar sind, soll der Zusammenhang zwischen bewussten und unbewussten Elementen hergestellt und deren Vermittlungsmechanismen und Ausdrucksformen identifiziert werden (Mattes 1997, S. 133; Schein 1995, S. 29).



Die Artefakte als höchste Ebene stellen den offenkundig sichtbaren Teil der Unternehmenskultur dar (Mattes 1997, S. 135). Sie umfassen materielle Komponenten wie Architektur der Firmengebäude, Bürogestaltung, Produktdesign, Technologien, Kleidung und Logos, beinhalten aber auch immaterielle Bestandteile wie Slogans, Pausenregelungen, Rituale und Geschichten (Seidler 1997, S. 21). Da Artefakte die tieferliegenden Ebenen kultureller Grundannahmen, Werte und Normen auf offenkundige Weise vermitteln, werden sie oft unter dem Oberbegriff der Symbole zusammengefasst (Seidler 1997, S. 21; Vesper 1995, S. 17).

Die zweite Ebene besteht aus den bekundeten Werten und Normen, die allen Beteiligten Orientierung geben (Schein 1995, S. 32). Werte wirken verhaltenssteuernd, indem sie anzustrebende Ziele und Zustände aufzeigen, die durch in Normen enthaltene und koordinierte Handlungsvorgaben erreicht werden sollen (Hein 1990, S. 36; Seidler 1997, S. 23; Wines & Hamilton 2009, S. 438). Normen besitzen im Gegensatz zu Werten, die freiwillig gebildet werden, dogmatischen Charakter im Sinne von Richtlinien, Tabus und Verboten. Ein Verstoß kann den Ausschluss aus der Gemeinschaft oder den Unmut der Umgebung zur Folge haben (Raab 1989, S. 51-52). Da Werte nur partiell bewusst und sichtbar sind, wird im Gegensatz zu den Artefakten eine gezielte Weiterentwicklung und Weitergabe erschwert (Mattes 1997, S. 134). Ein Wert, der zuvor nur einem bestimmten Mitglied zueigen war, kann in einem Prozess der „kognitiven Umwandlung“ zu einem gemeinsamen Gruppenwert entwickelt

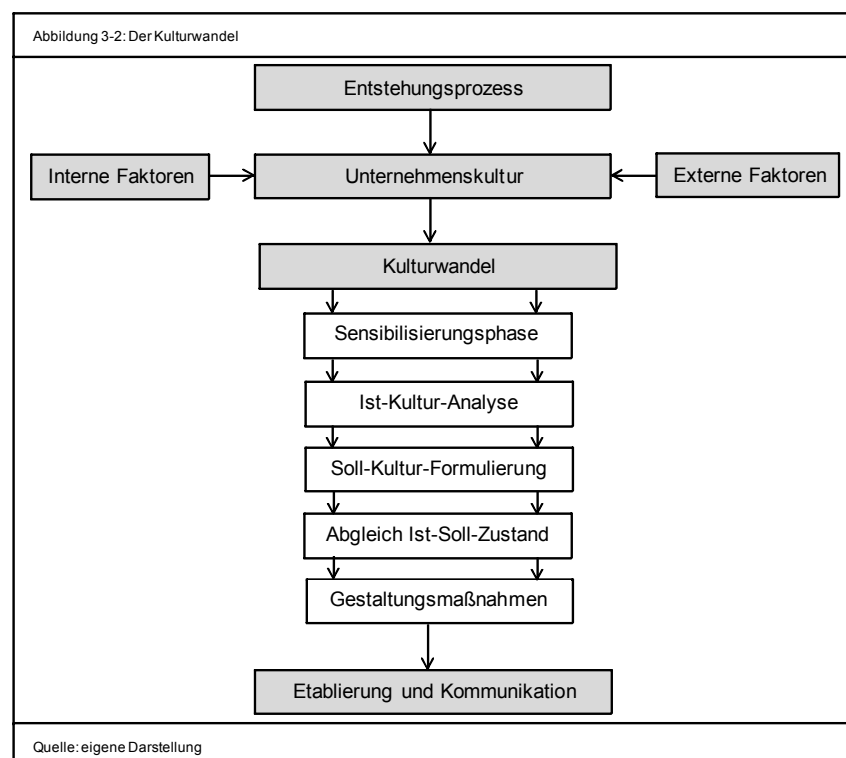


werden. Profiliert sich ein Wert, wandelt er sich mit der Zeit in eine Grundprämisse um (Schein 1995, S. 32). Werte sind das Bindeglied zwischen den sichtbaren Kulturträgern und den unsichtbaren, grundlegenden Grundprämissen (Jänicke 2005, S. 94).

Die Basis der Betriebskultur stellen die sehr schwer zugänglichen Grundannahmen dar. Sie leiten sich aus gemeinsam erlernten Werten und Normen ab, die sich in der Realität über längere Zeit bewährt haben und werden nicht mehr hinterfragt. Mit einer großen Selbstverständlichkeit behaftet, leiten sie das Verhalten der Mitarbeiter, indem sie unakzeptable und akzeptable Verhaltensweisen unterscheiden. Grundprämissen werden weitestgehend unreflektiert und selbstverständlich übernommen (Schein 1995, S. 33).

Es sollte hier vor allem kritisch betrachtet werden, dass nach Schein die sichtbaren Artefakte nur angemessen interpretiert werden können, wenn die schwer zugänglichen Grundprämissen und Werte entschlüsselt werden (Schein 1995, S. 33). In der Realität bieten aber allein die sichtbaren Kulturelemente einen Ansatzpunkt für Forscher, um Schlussfolgerungen auf die schwer zugänglichen Basiselemente zu ziehen (Hein 1990, S. 37).

### 3.3. Der Kulturwandel



Ziel dieses Kapitels ist es auf Basis der sich über die Jahre hinweg im Unternehmen entwickelten Ist-Kultur die einzelnen Prozessschritte einer Kulturveränderung zu verdeutlichen. Sowohl die daran anschließende Etablierung als auch Kommunikation neuer Werte bilden den Abschluss dieser Einheit.

### **3.3.1. Zur Entstehung von Unternehmenskulturen**

Unternehmenskulturen entwickeln sich ebenso wie Bräuche und Traditionen eines Landes über die Jahre hinweg (Pümpin, Kobi & Wüthrich 1985, S. 21). Im Unternehmenskontext basieren Werte und Grundannahmen auf in der Vergangenheit bewährten Erkenntnissen und langjährigem, nutzenspendendem Wissen der Mitarbeiter, die mit der Zeit eine bestimmte Allgemeingültigkeit erreichen (Klimecki & Probst 1990, S. 42). So werden bestimmte Lösungsmuster und Handlungsweisen, die häufig angewendet Erfolg zeigen, im Zeitverlauf von den Mitarbeitern selbstverständlich übernommen und weitergegeben. Allerdings bestehen langfristig während dieses informellen Prozesses nicht immer die besten, sondern genauso oft die am wenigsten zeitintensiven Handlungsweisen (Keyton 2011, S. 128). Geht es um die Übernahme außerordentlich erfolgreicher Verhaltensweisen und Werte, können insbesondere markante Gründungs- und Führungspersönlichkeiten mit sehr klaren Wertvorstellungen und Visionen Einfluss auf die Kultur ihres Unternehmens haben (Sathe 1985, S. 66). Indem diese erfolgreichen Manager den Mitarbeitern zeigen „Das mußt du tun, wenn du bei uns erfolgreich sein willst“, werden auch in diesem speziellen Fall bewährte, erfolgsversprechende Handlungsweisen von den Organisationsmitgliedern übernommen und verinnerlicht (Deal & Kennedy 1987, S. 80). Diese Personen haben Vorbildfunktion für viele Mitarbeiter, da sie der Belegschaft aktiv das Verhalten vorleben, das sie für angemessen halten und im ganzen Unternehmen angewandt sehen wollen (Deal & Kennedy 1987, S. 79; Pümpin, Kobi & Wüthrich 1985, S. 21). Aufgrund dieses einmaligen Entwicklungsverlaufs der Verhaltensübernahme durch die Mitarbeiter manifestiert sich die Kultur in speziellen Werten und Grundprämissen, aber auch in sichtbaren Artefakten, wobei alle drei Ebenen mehr oder weniger vielfältig, charakteristisch oder bewusst sind (Kasper 1987, S. 108-109; Pümpin, Kobi & Wüthrich 1985, S. 21).

### **3.3.2. Der Prozess der Kulturveränderung**

Veränderungen einer Unternehmenskultur geschehen oft aufgrund interner Faktoren wie einem Generationenwechsel im Top-Management oder einem Rechtsformwechsel, aber auch infolge externer Faktoren wie der Veränderung der Markt- und Wettbewerbssituation oder einer Fusion (Franken 2010, S. 221; Hausladen 2001, S. 100-109). Um die Mitarbeiter von einer bevorstehenden Veränderung zu überzeugen und Missverständnissen vorzubeugen, sollte im Vorfeld von der Geschäftsleitung die Notwendigkeit einer Veränderung klar begründet und bewusst gemacht werden (Homma & Bauschke 2010, S. 44-45). Erst nach dieser Sensibilisierungsphase kann in einem nächsten Schritt die existierende Ist-Kultur eines Unternehmens analysiert werden, die als Fundament unabdingbar für die erfolgreiche, effektive Umsetzung einer Veränderungsstrategie ist (Coleman 2002, S. 20; Michela & Burke

2000, S. 243). Sind bei einer Analyse die sichtbaren Artefakte relativ leicht zu identifizieren, lassen sich die schwer zugänglichen, selbstverständlichen Werte und Grundprämissen in den Köpfen der Mitarbeiter auf den immateriellen Kulturebenen nur durch den Einsatz spezieller Erhebungsverfahren erfassen. Externe Beobachter ermitteln die bestehende Kultur aufgrund von oberflächlichen, äußeren Eindrücken und eigener kultureller Prägung. Interne Beobachter sind oft „betriebsblind“ und trotz interner Kenntnisse nicht in der Lage, das kulturelle Umfeld angemessen zu beschreiben. Eine Mischung aus externen und internen Untersuchungen scheint daher erfolgsversprechend (Franken 2010, S. 219). Hier bietet die Kombination einer vorhergehenden Dokumentenanalyse und eines Firmenrundgangs externer Personen mit darauffolgenden Gruppeninterviews und Einzelgesprächen mit internen Mitarbeitern eine geeignete Lösung, um die Kultur zu beurteilen (Pümpin, Kobi & Wüthrich 1985, S. 30-36; Schmidt 2011, S. 200). Der weitreichend erfasste Ist-Zustand einer Unternehmenskultur mit allen Stärken, Schwächen und Tabus kann durch einen Abgleich mit der Soll-Kultur Veränderungspotentiale aufdecken und somit zur gezielten Gestaltung und Formulierung der Soll-Kultur beitragen (Franken 2010, S. 220; Hausladen 2001, S. 111). Der Formulierungsprozess einer Soll-Kultur kann sich in Kultur-Workshops, Kultur-Zirkeln und Induktionsverfahren vollziehen. Je nachdem, ob ausschließlich Mitglieder der Geschäftsleitung oder Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen an diesem Entscheidungsprozess beteiligt sind, geschieht dann die Induktion einer neuen Kultur entweder „top-down“ oder „bottom-up“ (Hausladen 2001, S. 112-113). Es ist dennoch ratsam, durch Einbezug aller Betriebsangehörigen eine gemeinsame neue Realität und Vision zu schaffen (Franken 2010, S. 221). Stimmt die effektiv festgestellte mit der angestrebten, neu formulierten Unternehmenskultur in einem großen Maß überein, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die neuen Werte und Verhaltensweisen erfolgreich umgesetzt werden (Pümpin, Kobi & Wüthrich 1985, S. 40). Die drei nachfolgenden Szenarien sollen den variierenden Grad der Übereinstimmung verdeutlichen (Pümpin, Kobi & Wüthrich 1985, S. 45-46):

1. Das Management sollte eine bewusste Kulturpflege und -bewahrung initiieren, um die Werte und Normen anzupassen, zu erhalten und zu bestärken, wenn die vorherrschende Kultur mit der angestrebten Kultur größtenteils übereinstimmt und sich die neuen Werte einfach integrieren lassen.
2. Herrscht zwischen Ist- und Soll-Kultur Unstimmigkeit, muss die Firmenkultur durch den Einsatz verschiedener Methoden und Instrumente bewusst verändert werden. Die neue Kultur beinhaltet neue Werte für die Mitarbeiter in allen Unternehmensbereichen.
3. Fehlt im Unternehmen jegliche charakteristische Organisationskultur, gilt es, ein Kulturbewusstsein und unternehmenskonforme Werte und Normen neu zu entwickeln.

### **3.3.3. Kommunikation und Etablierung der neuen Werte**

Zur Diffusion der neuen Unternehmenskultur hat die Geschäftsleitung ein Repertoire an Medien, die von den Mitarbeitern des Unternehmens genutzt werden können. Hier wird neben Großgruppenveranstaltungen und Workshops oftmals auf schriftliche Medien wie Mitarbeiterzeitschriften, Intranet und aktuell vor allem auf Unternehmensleitbilder zurückgegriffen (Hein 1990, S. 67-69; Homma & Bauschke 2010, S. 105-106; Weh & Meifert 2008, S. 292). Bei Leitbildern wird die Soll-Kultur des Unternehmens in knappen Leitsätzen für interne und externe Anspruchsgruppen zusammengefasst (Richter 2008, S. 206-208; Weh & Meifert 2008, S. 294). Indem Leitbilder die neuen komplexen Werte und Normen prägnant darstellen und legitimieren, können sie motivierend und orientierend für die Mitarbeiter wirken (Kiessling & Babel 2007, S. 33-34). Trotz ihres hohen Erstellungs- und Implementierungsaufwands können Leitbilder aufgrund ihrer leicht austauschbaren und wenig unternehmensspezifischen Leitsätze oft die Mitarbeiter nicht emotional berühren und zu Verhaltensänderungen bringen. Es kommt hauptsächlich darauf an, wie Werte und Normen in einem Unternehmen vorgelebt werden (Richter 2008, S. 225-226).

Die Dauer, bis eine neue Kultur etabliert ist, hängt neben der Unternehmensgröße auch vom Übereinstimmungsgrad der neuen und alten Kultur ab und ob lediglich einzelne Bereiche oder das ganze Unternehmen von einer Veränderung betroffen sind (Homma & Bauschke 2010, S. 46). Natürlich darf auch der Widerstand der Mitarbeiter als Blockade der Veränderung nicht unbeachtet bleiben (Doppler & Lauterburg 1994, S. 212). Neben Mitarbeitern, die die Veränderungen voll unterstützen oder eine abwartende Haltung einnehmen, widersetzen sich andere Mitarbeiter den anstehenden Umstrukturierungen komplett (Wines & Hamilton 2009; S. 434). Bei ihnen verursachen Neuerungen Angst und Unsicherheit, denn sie stellen eine potentielle Bedrohung dar, die nur durch das Erlernen neuer Handlungsweisen oder das Bewältigen neuer Aufgaben überwunden werden kann (Doppler & Lauterburg 1994, S. 203; Kobi & Wüthrich 1986, S. 161). Widerstand kann erst abgebaut werden, wenn alle Mitarbeiter an der Erreichung einer neuen Alternative beteiligt sind, die eine echte, sichtbare Verbesserung für das Unternehmen und jeden Einzelnen im Vergleich zum Ist-Zustand darstellt (Allen 1987, S. 30; Homma & Bauschke 2010, S. 49).

Abschließend ist zu erwähnen, dass die Kultur eines der veränderungsresistenten Konstrukte eines Unternehmens ist (Hames 1991, S. 16). Der Wandel bleibt ein Prozess, der aufgrund der tief verwurzelten Werten und Grundprämissen der Mitarbeiter als Basis der Kulturveränderung nur mit äußerster Beharrlichkeit, Geduld und Überzeugungsarbeit vonstatten geht (Homma & Bauschke 2010, S. 66). Die Analyse der Ist-Kultur als Ansatz für Veränderungsprozesse im narrativen Kontext sowie die Kommunikation und Etablierung von Werten durch Geschichten wird in Kapitel 4 näher betrachtet.

## **4. Storytelling und dessen Einfluss auf die Unternehmenskultur**

Die Sprache dient der Übermittlung eigener Gedanken und Erfahrungen, vereinfacht aber auch die Aufnahme fremder Informationen und nimmt so einen wichtigen Platz in der menschlichen Kommunikation ein (Mattes 1997, S. 73; von Keller 1981, S. 174). Sprache und Kultur sind unzertrennlich miteinander verbunden. Die Sprache als Kulturträger hält Erfahrungen aller Organisationsmitglieder im langjährigen Wissensvorrat eines Unternehmens fest und integriert das gesammelte Wissen sinnvoll in den Unternehmensalltag (Gussmann & Breit 1997, S. 111-112).

### **4.1. Organisationskommunikation und Unternehmenskultur**

Unternehmenskommunikation bezeichnet einen komplexen, kontinuierlichen Prozess, der alle Mitarbeiter mit einbezieht und das Unternehmen erschafft, erhält und verändert (Keyton 2011, S. 12-13). In Unternehmen besteht zwischen Kommunikation und Kultur ein kausaler, wechselseitiger Zusammenhang. Die Unternehmenskultur steuert und gestaltet das Kommunikationsverhalten der Organisationsmitglieder untereinander, gleichzeitig ist die Unternehmenskommunikation aber die Entstehungsbedingung und das Medium der Kultur (Dotzler & Schick 1993, S. 142; Hein 1990, S. 48).

Kommunikation als Produkt unternehmenskulturellen Verhaltens der Mitarbeiter lässt sich in der internen Kommunikation, aber auch in den Kommunikationsformen mit Kunden, Geschäftspartnern und anderen Organisationen beobachten (Bungarten 1994, S. 32). Unternehmenskultur kann durch ihre sichtbaren Artefakte, zu denen, wie in 4.2.1. näher erläutert wird, auch organisationale Geschichten zählen, Unternehmenskommunikation prägen (Hein 1990, S. 50). Ihr Handlungsspielraum bezieht hier sowohl die Kommunikation verbaler (Kundengespräche, Katingengespräche, Personalzeitungen, Geschäftsbriefe, Leitbild) als auch non-verbaler Art (Gestik, Mimik, Körperhaltung) mit ein (Bromann & Piwinger 1992, S. 132; Bungarten 1994 S. 32; Hein 1990, S. 50; Oelert 2008, S. 29). So kann die Förderung einer offenen Kommunikation zwischen den Mitarbeitern ein Ausdruck der unternehmerischen Artefakte und den damit zusammenhängenden Werten und Normen sein (Sathe 1985, S. 29).

Sieht man umgekehrt die Unternehmenskultur als Resultat der Unternehmenskommunikation, lässt sich dies vor allem auf die kulturvermittelnde Rolle der Kommunikation zurückführen, die durch Informationen die Unternehmenskultur sichtbar macht und die Mitarbeiter kulturgerecht sozialisiert (Kreps 1990, S. 143). Da Alltagskommunikation in einem Unternehmen hauptsächlich face-to-face stattfindet, liegt es nahe, Unternehmenskommunikation vor allem als Sprache und als direktes Gespräch zwischen Organisationsmitgliedern aufzufassen (Bromann & Piwinger 1992, S. 135; Doppler & Lauterburg 1994, S. 216). Dabei sind es die

sprachlichen Symbole eines Unternehmens, in denen sich die Unternehmenskultur manifestiert und widerspiegelt. Sie reflektieren bestimmte Verhalten, erleichtern die Kommunikation zwischen den Unternehmensmitgliedern und betten bestimmte Werte und Normen in einen Prozess der sozialen Interaktion ein (Carbaugh 1985, S. 41; Rafaeli & Worline 2000, S. 73). In einer dritten Betrachtung der Beziehung von Kommunikation und Kultur haben beide Positionen eine gleichrangige Stellung und existieren simultan. Die Kommunikation der Unternehmensmitglieder wird durch die Kultur unterstützt oder eingeschränkt, die Kultur wird von der Kommunikation herausgefordert oder bestärkt (Keyton 2011, S. 45). Für eine glaubwürdige Kommunikation von Werten und Normen müssen den Worten explizite Taten folgen, aber auch mögliche Konsequenzen positiver und negativer Art aufgezeigt werden (Sathe 1985, S. 389-390). Die Kommunikation in Organisationen funktioniert dann besonders schlecht, wenn einige dysfunktionale Werte von den Mitarbeitern geglaubt und gelebt werden (Frey 2000, S. 77): Haben Mitarbeiter Angst vor Macht- und Autoritätsverlust, besitzen Ressort- und Revierdenken oder befolgen geheime dysfunktionale Spielregeln, ist eine Kommunikation ohne Barrieren unmöglich.

Die gleichrangige Beziehung von Kommunikation und Kultur, in der Kultur eine verbindliche Ordnung für die Kommunikation vorgibt, aber gleichzeitig durch sie konkretisiert und übertragen wird, dient dieser Arbeit als inhaltliche Grundlage.

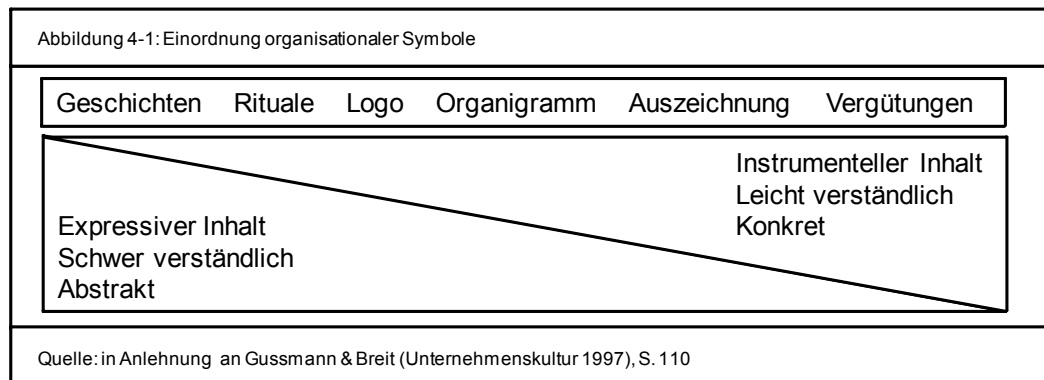
## **4.2. Organisationale Geschichten als Element der Unternehmenskultur**

Für die Zunahme der Bedeutung von Geschichten und Storytelling in Unternehmen ist vor allem die Entstehung eines Unternehmenskulturkonzeptes verantwortlich, das Geschichten als Symbole einer Organisation eine besondere und feste Stellung zugewiesen hat (Alvarez & Merchan 1992, S. 29). Im Anschluss werden das bereits in 3.2.3. behandelte 3-Ebenen-Modell von Edgar Schein und das Konzept des Cultural Web von Gerry Johnson näher betrachtet. Sie ordnen Geschichten in Organisationen jeweils unterschiedliche Platzierungen innerhalb der Kultur zu, messen ihnen aber die gleichen Funktionen bei.

### **4.2.1. Stories als Symbole im 3-Ebenen-Modell von Schein**

Im 3-Ebenen-Modell von Schein lassen sich auf der sichtbaren Ebene der Artefakte vor allem die sprachlichen und kommunikativen Merkmale einer Unternehmenskultur einordnen (Schein 1995, S. 30; Seidler 1997, S. 20). Organisationale Geschichten haben hier neben Slogans, Witzen und Ritualen ihren festen Platz (Schein 1995, S. 153; Seidler 1997, S. 21). Da durch die Artefakte auf die tieferliegenden Ebenen geschlossen werden kann, werden sie in der Literatur oft als Symbole einer Organisation bezeichnet (Seidler 1997, S. 21). Indem sie durch Assoziationen sowohl einfache als auch komplexe Sachverhalte an Mitarbeiter und das Unternehmensumfeld kommunizieren können, repräsentieren Symbole etwas Bedeu-

tenderes als das, was sie wirklich sind (Alvesson & Berg 1992 S. 86; Berg 1989, S. 211; Ulrich 1990, S. 283). Trotz verschiedener Interpretationsmöglichkeiten durch die Mitarbeiter transportieren Symbole stets die eigentliche Message (Morgan, Frost & Pondy 1983, S. 4-5). Wie in Abbildung 4-1 illustriert, lassen sich die Symbole einer Unternehmung anhand von Kriterien des Inhalts, des Abstraktionsgrades und der Verständlichkeit einordnen



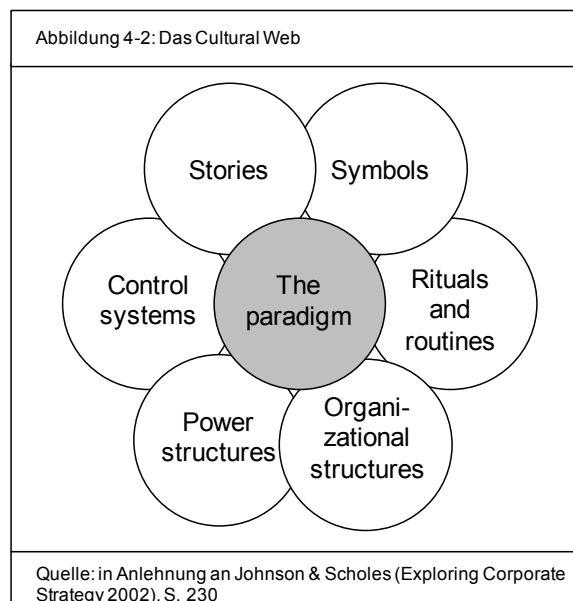
Während instrumentelle Symbole auf das logische und rationale Handeln in einem Unternehmen ausgerichtet sind, zielen expressive Instrumente wie Geschichten auf „underlying feelings and emotional needs of individuals“, also die Gefühlswelt der Organisationsmitglieder, ab (Gussmann & Breit 1997, S. 110). Neben interaktionalen Medien wie Riten, Feiern, Konferenzen oder artifziellen Medien wie Architektur, Statussymbolen, Fahnen und Urkunden können vor allem sprachliche Medien Werte und Normen übermitteln (Neuberger 2002, S. 663-664). Da die Sprache eines der offensichtlichsten und leicht zugänglichen Symbole ist, sind besonders Geschichten die Symbole eines Unternehmens (Dandridge, Mitroff & Joyce 1980, S. 77; Hughes 1995, S. 9). Als fassbare Formulierungen bestimmter Ideen, Ansichten und Denkhaltungen sind sie überaus symbolgeladene Kultur-Überträger (Hein 1990, S. 36; Wilkins 1983, S. 89). Mit der Einordnung von Geschichten als Artefakte soll die Funktion der Kommunikation der Unternehmenskultur betont werden, die in 4.3. ausführlich beschrieben wird (Myrsiades 1987, S. 90). Geschichten dienen in diesem Kontext dazu, Verhaltensweisen und Handlungen zu bewahren, zu leiten und zu legitimieren (Kasper 1987, S. 48).

Kritiker merken an, dass Geschichten nicht nur der Rolle der oberflächlichen Artefakte gerecht werden, sondern überall im Alltagsleben des Unternehmens zu finden sind (Brown, Gabriel & Gherardi 2009, S. 323-324). Geschichten sollten nicht nur auf die Trägerrolle der Kultur reduziert werden, sondern als Kulturkreator interpretiert werden (Smircich & Morgan 1982, S. 263). Nach dieser Auffassung wären dann Geschichten nicht eine Erscheinung im Zuge der Unternehmenskultur, sondern die Unternehmenskultur eine Erscheinung von Geschichten (Weick & Browning 1986; 251).

## 4.2.2. Stories im Kontext des Cultural Web

Nun soll zusätzlich ein Unternehmenskulturmodell beschrieben werden, das in der Literatur wenig Anklang findet, aber aufgrund der besonderen Beachtung von organisationalen Geschichten für diese Arbeit einen wichtigen Beitrag leistet. 1987 entwickelte Gerry Johnson das Konzept des Cultural Web. Im Zuge seiner Forschung stellte er fest, dass nur durch Einbezug der Unternehmenskultur strategischer Wandel vollzogen und langfristig erfolgreich durchgesetzt werden kann (Johnson 1992, S. 28).

Das Cultural Web wird durch das „paradigm“ und die materiellen Ausprägungen einer Unternehmenskultur repräsentiert (Johnson 1987, S. 223). In Anlehnung an Edgar Scheins 3-Ebenen-Modell bildet das „paradigm“ mit einer Mischung aus Grundprämissen und Werten den Mittelpunkt des Cultural Webs. Durch eine Entwicklung über Jahre hinweg beinhaltet das „paradigm“ ein Repertoire an erfolgreich getesteten Handlungsmöglichkeiten. (Johnson 1992, S. 29). Die materiellen Aspekte geben ihm Schutz und Relevanz, ermöglichen aber auch Rückschlüsse auf das „paradigm“ und somit eine bessere Analyse der Organisationskultur (Johnson 1988, S. 85; Johnson & Scholes 2002, S. 230-231). Die folgende Darstellung verdeutlicht die Elemente und Beziehungen des Cultural Web:



*Symbole* repräsentieren auf oberflächliche Art und Weise die Eigenschaften eines Unternehmens durch Logos, Büroausstattung, Firmenwagen, Titel oder firmeninternen Sprachgebrauch und grenzen die internen hierarchischen Ebenen voneinander ab. *Routinen* beschreiben den Umgang der Organisationsmitglieder untereinander und außerhalb des Unternehmens und zeigen „wie die Dinge hier gemacht werden“. *Rituale* sind formelle Ereignisse wie Weiterbildungen und Konferenzen, aber auch ungezwungene Events, durch die das Unternehmen besonders Wichtiges hervorhebt und bestimmte Routinen untermauert. *Kontroll-*



*systeme* sowie Bewertungs- und Entlohnungssysteme zeigen, welche Bereiche besser beobachtet werden sollten und geben Hinweise darauf, wo unternehmensintern Handlungsbedarf besteht. *Machtstrukturen* geben wie das „paradigm“ Aufschluss über die Grundannahmen eines Unternehmens, die vor allem die einflussreichsten und erfolgreichsten Unternehmensmitglieder komplett verinnerlicht haben. *Organisationsstrukturen* spiegeln die Machtstrukturen wider. Sie beschreiben wichtige Beziehungen in der Organisation und betonen wie die Rituale das, worauf es im Unternehmen ankommt. *Stories* verstärken, was im jeweiligen Unternehmen als wichtig angesehen wird. Sie reflektieren die Vergangenheit des Unternehmens und stellen somit eine gewisse Legitimation für gegenwärtige Handlungsweisen der Organisationsmitglieder dar. Geschichten werden extern oder intern von Organisationsmitgliedern erzählt und können so auch neuen Mitarbeiter wichtige Ereignisse und Unternehmenspersönlichkeiten näherbringen.

Beim Vergleich der Konzepte wird deutlich, dass in beiden Fällen den organisationalen Geschichten vor allem die Funktion der Kommunikation von Unternehmenskultur und deren Werte und Normen zugeschrieben wird. Während Schein die Geschichten einer Organisation mit vielen anderen Symbolen in die Sparte der Artefakte einordnet, widmet ihnen Johnson eine eigene Position im Cultural Web und bewahrt, getrennt von den anderen organisationalen Symbolen, eine gewisse Eigenständigkeit und Bedeutung. Da in der Literatur zu Storytelling und Unternehmenskultur jedoch hauptsächlich Bezug auf Scheins Modell genommen wird, bleibt dieses Modell und dessen Verständnis und Einordnung von Geschichten Grundlage dieser Arbeit.

### **4.3. Storytelling zur Kommunikation der Unternehmenskultur**

„Storytelling gets inside the minds of the individuals who collectively make up the organization and affects how they think, worry, wonder, agonize, and dream about themselves and in the process create - and re-create – their organization.“ (Denning 2001, S. xiv).

Die Bedeutung von Geschichten der Geschäftsleitung und informellen Mitarbeiterstories für die Wertekommunikation an langjährige und neue Mitarbeiter ist Gegenstand des folgenden Kapitels. Am Ende der einzelnen Gliederungspunkte wird die Kapitelkernaussage anhand einer Hypothese zusammengefasst.

#### **4.3.1. Der Einsatz von Geschichten durch die Geschäftsleitung**

Werte und Normen in einem Unternehmen sind äußerst komplexe, schwer fassbare Gebilde, die den Mitarbeitern nicht durch Diktat, sondern nur durch aktives Vorleben der Geschäftsleitung kommuniziert werden können (Denning 2005, S. 137; McCarthy 2008, S. 167). Die Zuhilfenahme von Geschichten kann, wie im Folgenden ausgeführt wird, den Prozess der Wertekommunikation für das Management erleichtern (Wines & Hamilton 2009, S. 441).

Ist sich ein Unternehmen seiner Unternehmenskultur bewusst, können die gemeinsamen Werte und Normen in bewusst ausgewählte Geschichten der Geschäftsleitung eingebettet und somit besser betont werden (McCarthy 2008, S. 165; Neuhauser 1993, S. 29). Das Management kann in diesem Kontext Geschichten wie Legenden, Fabeln und Märchen einsetzen. Zur nachhaltigen Wertekommunikation sollte die Geschäftsleitung jedoch nicht nur fiktive Geschichten erzählen, sondern auch bestimmte, den Werten entsprechende und unterstützende Erfahrungen von anderen Mitarbeitern im Unternehmen sammeln und anhand einer authentischen Geschichte weitererzählen (Denning 2005, S. 137; Frenzel, Müller & Sottong 2006, S. 34; Herbst 2008, S. 16-17). So helfen bewusst ausgewählte Geschichten von Erfolgserlebnissen bestimmter Unternehmensmitglieder, die beispielsweise versuchten speziellen Werten entsprechend im Unternehmen zu handeln, die wichtigen Werte zu betonen (Neuhauser 1993, S. 30). Indem abstrakte Denkhaltungen in einen konkreten Kontext gebracht werden, kann die Geschäftsleitung durch sinnvolles Storytelling das Verständnis für die herrschende Unternehmenskultur verbessern und dadurch die Bindung der Mitarbeitern an das Unternehmen und dessen Kultur verstärken (McCarthy 2008, S. 167; Wilkins 1984, S. 59).

Neben der Verdeutlichung von Werten können durch instruierende Geschichten auch die mit den kulturellen Werten einhergehenden Leitlinien und Arbeitsweisen übermittelt werden. Authentische Management-Geschichten guter und schlechter Praxisbeispiele ergeben ein umfassenderes, einprägsameres Bild als schriftliche Instruktionen dies je könnten (Neuhauser 1993, S. 31). Geschichten können hier warnend (tu dies nicht), motivierend (probiere es aus), erklärend (ich habe es getan und das habe ich daraus gelernt), vorschlagend (tu dies immer) oder entmutigend (dies wirst du nie schaffen) wirken (Harris & Barnes 2006, S. 350). Indem Geschichten aufzeigen, welche Handlungen die Unternehmensleitung gutheißt oder bestraft, können sich die Mitarbeiter konkret auf bestimmte Situationen oder Hürden vorbereiten und wissen was auf sie zukommt (Wilkins 1984, S. 46).

Gelingt es durch Geschichten der Geschäftsleitung die Werte und damit verbundene Handlungsrichtlinien gut zu kommunizieren, hat dies einen positiven Effekt für das gesamte Unternehmen. Je besser sich die Mitarbeiter mit den wichtigen Werten der Organisation identifizieren, desto positiver wirkt sich das auf die Unternehmensleistung und letztlich auf den Erfolg aus (Sackmann 2004, S. 193). Den Implementierungsgrad kann man tatsächlich erst anhand der kulturellen Landkarte in 4.3.3. ablesen.

Obwohl Geschichten meist in der Literatur als Spiegel der Unternehmenskultur gehandelt werden, kann es vorkommen, dass Geschichten nicht mit der vorherrschenden Unternehmenskultur übereinstimmen. Werden beispielsweise neue Werte und Normen nur partiell im Unternehmen eingeführt und die kulturellen Differenzen zwischen Alt- und Neuzustand nicht abgeschafft, ignorieren die Mitarbeiter die Geschichten der Geschäftsleitung, die von den

neuen Werten handeln. Sie ziehen weiterhin aufgrund der Verunsicherung des unvollständigen Kulturwandels die veralteten Wertegeschichten, die nicht mehr mit der neuen Unternehmenskultur übereinstimmen, als Muster und Vorgaben für veraltete Verhaltensweisen heran (Jones 1991, S. 27). Die Geschäftsleitung muss bei Neueinführung von Normen und Werten demnach sämtliche Aspekte des Ist-Zustandes der Unternehmenskultur in die bewusst erzählten Geschichten mit einbeziehen, um eine neue gemeinsame Richtung zu weisen und kulturelle Differenzen zwischen Alt- und Neuzustand abzuschaffen (Jones 1991, S. 30-31). Ansonsten kann schnell der Vorwurf von „Corporate propaganda“ laut werden. Dann benutzt das Management bewusst die Macht der Geschichten, um Mitarbeiter zu manipulieren (Martin & Powers 1983, S. 104). Manipulation liegt vor, wenn die Geschichten nicht der Realität entsprechen und durch Lügen, Schönmalerei oder gar Drohungen für eigennützige Zwecke missbraucht werden (Brown, Humphreys & Gurney 2005, S. 321; Neuhauser 1993, S. 58-59). Verfügen Mitarbeiter aber über ein Beeinflussungswissen im Hinblick auf die Unternehmenskommunikation und sind sich bewusst, dass die Führung Geschichten benutzt, um sie zu beeinflussen, kann die Botschaft kritisch begutachtet und abgelehnt werden (Campbell 1995, S. 228-229; Friestad & Wright 1994, S. 4; Wentzel, Tomczak & Herrmann 2009, S. 433).

*Hypothese 1: Der Einsatz fiktiver und authentischer Geschichten durch die Geschäftsleitung unterstützt die Führungskräfte neben dem aktiven Vorleben der Kultur bei einer nachhaltigen Wertekommunikation:*

#### **4.3.2. Die Core Story und Gründungsgeschichte als spezielle Medien zur ganzheitlichen Wertevermittlung**

Die Core Story oder Gründungsgeschichte ist ein umfassendes Konstrukt aus den Anfängen, Visionen und Missionen eines ganzen Unternehmens (Larsen 2000, S. 197). Das Ziel solcher Gründungs- oder Markengeschichten ist eine kurze und prägnante Darstellung vom „Kern der eigenen Tätigkeit“, um unternehmenscharakteristische Werte, den Unternehmenszweck und das Unternehmensdasein zu begründen (Frenzel, Müller & Sottong 2006, S. 60; Fog, Budtz, Munch & Blanchette 2010, S. 69; Shaw 2000, S. 182). So betont zum Beispiel die Gründung der Firma Apple das Streben nach userfreundlichen Technologien oder die Core Story der Firma IKEA das Ziel, designte Einrichtungen für jeden erschwinglich zu machen und differenzieren gleichzeitig die beiden Unternehmen von der Konkurrenz (Fog, Budtz, Munch & Blanchette 2010, S. 85; Larsen 2000, S. 197). Anstatt die Unternehmenskultur anhand eines unpersönlichen Sets von Werten in einem der Konkurrenz ähnlichen Leitbild darzustellen, leitet eine einzige Core Story in einen dynamischen und authentischen Kontext jeden Mitarbeiter realitätsnah und wertekonform durch alle Ebenen des Unterneh-

mens (Fog, Budtz, Munch & Blanchette 2010, S. 10, 51, 68; van Riel 2000, S. 159).

Während Gründungsgeschichten unveränderbar in einem Unternehmen bestehen, kann eine Markenkerngeschichte durch die Geschäftsleitung bewusst kreiert werden. Bei der Entwicklung einer Core Story werden in einem ersten Schritt von Seiten der Geschäftsleitung die Kernwerte eines Unternehmens fokussiert herausgefiltert (Fog, Budtz, Munch & Blanchette 2010, S. 71-72; Larsen 2000, S. 205). Im Anschluss werden die real existierenden Gegebenheiten des Unternehmens durch Einbezug interner und externer Quellen bestimmt. Markttrends und Befragungen von externen Anspruchsgruppen bilden zusammen mit der internen Vision und persönliche Meinungen und Geschichten der Mitarbeiter das Fundament der Core Story (Fog, Budtz, Munch & Blanchette 2010, S. 76-78). Beim Auswerten des ermittelten Ist-Zustands ergibt sich der Kerngehalt, also ein „shared mental image of the company’s reason for being“ (Fog, Budtz, Munch & Blanchette 2010, S. 63, 78-79). In einem letzten Schritt wird der gegenwärtige Kerngehalt durch eine prägnante Core Story mit den ermittelten wichtigen Unternehmenswerten in Einklang gebracht. Durch zusätzlichen Einbezug von Gründerpersönlichkeiten oder Anfangsschwierigkeiten bei der Gründung und der Produktentwicklung kann die Core Story das Unternehmen authentisch widerspiegeln und als umfassendes Symbol dienen (Frenzel, Müller & Sottong 2006, S. 62; Larsen 2000, S. 205).

Natürlich muss die Markenkern- und Gründungsgeschichte von den Mitarbeitern richtig verstanden werden (Larsen 2000, S. 204). Bei der bewusst entwickelten Core Story ermöglicht vor allem der oben erwähnte ermittelte Pool an authentischen Geschichten, dass die Werte von den Mitarbeitern als Reflektion ihres eigenen Beitrages erkannt und angewendet werden (van Riel 2000, S. 163). Eine klare, unverwechselbare Message der Gründungsgeschichte und Core Story lässt wenige Interpretationsmöglichkeiten und betont die Werte für externe und interne Anspruchsgruppen (Fog, Budtz, Munch & Blanchette 2010, S. 82; Larsen 2000, S. 206; van Riel 2000, S. 179).

*Hypothese 2: Eine umfassende Gründungsgeschichte oder Core Story kann die Gesamtheit der unternehmenscharakteristischen Werte einer Unternehmenskultur an interne und externe Anspruchsgruppen übermitteln.*

#### **4.3.3. Interne Geschichten als kulturelle Landkarte für neue Mitarbeiter und die Geschäftsleitung**

Neue Mitarbeiter haben beim Einstieg in das Unternehmen keine oder wenig Information über die bestehende Unternehmenskultur (Keyton 2011, S. 145). Um den Neulingen einen ersten Unternehmensüberblick zu verschaffen, bieten Unternehmen oftmals einen Firmenrundgang, Informationsmaterial und eine Begrüßung des CEO an (Keyton 2011, S. 146;

Neuhauser 1993, S. 85). Oft zeigen diese zur Verfügung gestellten Hilfestellungen eine oberflächliche, idealisierte Version des tatsächlichen Unternehmens. Um in einem Betrieb erfolgreich zu bestehen, sollte der neue Mitarbeiter aber dessen real existierende Regeln, Werte und Normen genau kennen (Neuhauser 1993, S. 95). Erst die internen, auf realen Erfahrungen basierenden Geschichten der Kollegen schaffen es dem neuen Mitarbeiter ein wahrheitsgetreues Bild über die Kultur und das Leben im Unternehmen zu vermitteln und anhand vergangener Ereignisse als eine Orientierungsgrundlage für die Zukunft zu dienen (Neuhauser 1993, S. 85; Nymark 2000, S. 57-58). Die Organisationskultur wird also durch verschiedene interne Geschichten charakterisiert und abgebildet (Humphreys & Brown 2002, S. 425). Diese informellen Kollegengeschichten sind eine kulturelle Landkarte, die das soziale Territorium mit allen Gefahren und Chancen realitätsgetreu abbildet (Neuhauser 1993, S. 94; Wilkins 1984, S. 44). Die Landkarte gibt Antwort auf folgende, beispielhafte Fragen (Neuhauser 1993, S. 94):

- Wer sind die Helden des Unternehmens?
- Wer sind die Bösen im Unternehmen?
- Wer sind die Feinde des Unternehmens?
- Auf wen kann ich mich verlassen?
- Welches Ziel verfolgt das Unternehmen?
- Was sind meine Aufgaben und Pflichten?
- Welche Tabus bestehen im Unternehmen?

Indem die internen Geschichten die aktuelle Lage des Unternehmens genau darlegen, zeigen sie dem neuen Kollegen was ihn erwartet, geben aber durch Handlungsempfehlungen auch Aufschluss darüber, was in der Organisation von ihm erwartet wird (Hyde 2008, S. 148). In sogenannten „Beat up“-Geschichten erzählt der Kollege beispielsweise von negativen Reaktionen der Geschäftsleitung auf ein bestimmtes eigenes Verhalten und kann so den neuen Kollegen vor speziellen Handlungen warnen (Wilkins 1984, S. 46).

Natürlich können sich diese individuellen Geschichten überlagern, verändern und widersprechen (Brown, Humphreys & Gurney 2005, S. 312). Zudem sind sie niemals neutral (Brown, Humphreys & Gurney 2005, S. 314). So unterscheiden sich die Geschichten der Kollegen je nach Hierarchieebene des Unternehmens, auf der sie tätig sind. So werden Führungskräfte eher ein wertekonformes, aber realitätsferneres Abbild des Unternehmens übermitteln als Mitarbeiter niedrigerer Hierarchien (Brown, Humphreys & Gurney 2005, S. 321). Im Gegensatz dazu können durchweg negative Geschichten von Kollegen, die beispielsweise mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden sind, zwar die Frustration desjenigen verdeutlichen, aber die bestehende Kultur auch anklagen und den neuen Mitarbeiter kontraproduktiv beeinflussen (Jones 1991, S. 28-29; Neuhauser 1993, S. 86).

Für die Geschäftsleitung sind diese internen, im Unternehmen kursierenden Geschichten vor allem bei der Erschließung einer inoffiziellen, kontraproduktiven oder unterstützenden Unternehmenskultur von großem Nutzen (Götz 2007, S. 255; Martin & Siehl 1983, S. 53-54). Mitarbeitergeschichten fördern hierbei Hinweise auf individuelle und kollektive Meinungen und Stimmungen der Betriebskultur zutage und dienen so als Indikatoren dafür, wie gut eine Unternehmenskultur mit all ihren Werten und Normen tatsächlich bei den Mitarbeitern implementiert ist (Götz 2007, S. 255; Thier 2004, S. 39). Interne Geschichten haben hier zwar die Funktion, die inoffizielle Kultur herauszufiltern, es gibt aber in der Literatur keinerlei Hinweise darauf, wie man anhand organisationaler Geschichten kontraproduktiven Verhaltensweisen und Werthaltungen von Mitarbeitern entgegenwirken kann.

*Hypothese 3: Interne Mitarbeitergeschichten als Landkarte der Unternehmenskultur stellen vor allem für neue Mitarbeiter eine Orientierungshilfe dar, die aber auch von der Geschäftsleitung genutzt werden kann, um die real gelebte Kultur der Belegschaft zu identifizieren.*

#### **4.4. Storytelling zur Veränderung der Unternehmenskultur**

„Wenn die Dinge so bleiben sollen wie sie sind, müssen sie sich ändern“ sprach einst ein Hauptcharakter in *Der Gattopardo* von Giuseppe di Lampedusa. Dieses Zitat verdeutlicht Veränderung als eine Konstante, die das Leben und vor allem die Arbeitswelt stets begleitet (Brown, Gabriel & Gherardi 2009, S. 328). Die Veränderung einer Unternehmenskultur mit ihren schwer greifbaren Werten und Normen kann nur langsam und mühsam vonstatten gehen und ruft zusätzlich Ängste bei den Mitarbeitern hervor (O.V. 2008, S. 16; Wines & Hamilton 2009, S. 433). Im Gegensatz zu den oben bearbeiteten Geschichten, die zur Stabilität einer Unternehmenskultur beitragen sollen, kann die Geschäftsleitung Stories auch nutzen, um Wandel einzuleiten und die Belegschaft dabei erfolgreich zu begleiten (McKinnon 2008, S. 16-17). Die Kernaussagen von 4.4.1. und 4.4.2. werden abschließend zu zwei Hypothesen zusammengefasst.

##### **4.4.1. Geschichten zur Einleitung von Kulturveränderungen**

Geht es darum neue Werte in einem Unternehmen zu generieren, werden von der Geschäftsleitung und externen Beratern neue Werte entwickelt, die über verschiedene Kommunikationskanäle verbreitet werden, aber aufgrund der Abstraktheit keine Wirkung bei den Mitarbeitern zeigen (Snowden 2004, S. 203). Anstatt den Mitarbeitern die neuen Werte einfach vorzugeben, kann das Management zur Initiierung einer Kulturveränderung diese auch anhand einer dem Wissen und den Erfahrungen der Mitarbeiter entsprechenden Geschichte darstellen, die den bevorstehenden Prozess nachvollziehbar darstellt und so den Mitarbeitern hilft, der neuartigen und fremden Situation durch den realen Bezug zum Unternehmens-

alltag einen Sinn zu geben (Frenzel, Müller & Sottong 2006, S. 39; Gargiulo 2002, S. 34; Weick 1995, S. 15). Eine Gefahr bei der Entwicklung einer veränderungsmotivierenden Geschichte ergibt sich dann, wenn das Endergebnis zu sehr betont wird und die Schwierigkeiten sowie die prekären Details beschönigt werden oder sogar gänzlich unerwähnt bleiben (Wilkins & Thompson 1991, S. 18). Um dem vorzubeugen, haben Firmen wie beispielsweise Hewlett-Packard in Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Mitarbeitern eine gemeinsame Veränderungsgeschichte basierend auf sowohl positiven als auch negativen Geschichten und Ängsten entwickelt und so ein umfassendes Bild des bevorstehenden Wandels gezeichnet (McKinnon 2008, S. 20). Eine zielgerichtete Vision, die auf den Ist-Zustand einer Organisation mit all den Belangen und Sorgen der Mitarbeiter eingeht, die Vergangenheit wertschätzt und einen positiven Vorgriff auf die Zukunft wagt, kann dem Mitarbeiter Ängste nehmen, ihn zum Handeln bewegen und so eine Veränderung einleiten (McKinnon 2008, S. 17-19). Die motivierende Geschichte sollte eine gewisse Richtung, aber keine starren Regeln vorgeben, sodass jeder einen Handlungsspielraum hat und individuell einen Teil zur Veränderung beitragen kann (Parry 2007, S. 292).

Neben der Entwicklung einer eigenen Veränderungsgeschichte können auch Geschichten von vergangenen, erfolgreichen Kulturveränderungen erzählt werden. So kann die Belegschaft motiviert werden, bereits begangene Fehler zu vermeiden und vor allem damalige Erfolge zu wiederholen (Boje 1991b, S. 106). Werden die Geschichten von genügend Mitarbeitern geteilt und geglaubt, können sie der gesamten Organisation die Richtung für neue oder sogar unmöglich erscheinende Wege weisen (Wilkins & Thompson 1991, S. 21). Werden durch ständige Wiederholung der Geschichten die vergangenen Lösungen von den Mitarbeitern unreflektiert übernommen, sehen sie keinen Drang neue, auf den bevorstehenden Prozess zugeschnittene Lösung zu kreieren und es kann zu einer Trägheit der ganzen Organisation kommen (Geiger & Antonacopoulou 2009, S. 411-412).

Im Gegensatz zur Motivation durch die Vergangenheit können sogenannte zukunftsorientierte „Kick in the pants“-Geschichten die Notwendigkeit für Kulturveränderung verdeutlichen, indem sie die Mitarbeiter fiktiv die Krise erleben lassen, die ohne Veränderung eintreten würde. Indem man die Unternehmung nur im Kopf gegen die Wand laufen lässt, sollen die Mitarbeiter aufgeweckt und zu Veränderung motiviert werden, um zukünftige negative Konsequenzen zu vermeiden (Neuhauser 1993, S. 25, 169). In gewisser Weise kann hier also eine Geschichte auch einer Drohung entsprechen, die den Mitarbeitern keine anderen Möglichkeiten außer der Veränderung aufzeigt.

*Hypothese 4: Sowohl Geschichten der Geschäftsleitung und als auch Mitarbeitergeschichten können Kulturveränderungen effizient einleiten.*

#### **4.4.2. Geschichten zur Unterstützung von Kulturveränderungen**

Neben der Einleitung von Kulturveränderung haben Geschichten in Zeiten des tatsächlichen Umbruchs vor allem die Funktion die verunsicherten Mitarbeiter trotz der weiteren zukünftigen, unvorhersehbaren Ereignisse zu unterstützen (Brown, Gabriel & Gherardi 2009, S. 328). Um während einer Veränderung die Motivation und das Verständnis der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten, sollten regelmäßig Diskussionsrunden veranstaltet werden, bei denen die Geschäftsleitung wahrheitsgetreu neueste Informationen und Entwicklungsstände offenlegt. Hier können dann im Gegenzug auch die Mitarbeiter ihre eigenen Ideen, Ängste und Lösungen einbringen, die während der Veränderung aufgetreten sind (Currie & Brown 2003, S. 582; Neuhauser 1993, S. 172-179). Dieser aktive Geschichtenaustausch bietet der Geschäftsleitung zudem die Möglichkeit Widerstände in der Belegschaft abzubauen, indem gemeinsam an der Veränderung gearbeitet wird (Neuhauser 1993, S. 190-191).

Neben den im offiziellen Rahmen der Geschäftsleitung berichteten Geschichten gehört interner Klatsch und Tratsch zum Meinungs- und Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeiter selbstverständlich zu einer Unternehmenskulturveränderung. Dies ist auch eine Form des Storytellings, die Informationen in entweder in förderlicher oder destruktiver Manier auf informellen Wegen in einer Unternehmung weitergibt. Die Geschäftsleitung sollte bewusst in einem ersten Schritt versuchen, positive Geschichten über die laufende Veränderung zu sammeln. Diese können von Schlüsselpersonen des Wertewandels oder von der Anerkennung, die ein Mitarbeiter wegen der Unterstützung an der Veränderung bekommen hat, handeln. In einem zweiten Schritt wird dieser positive Gossip als formale Geschichte durch das Intranet oder in Gesprächen während der Kaffeepause an die Mitarbeiter kommuniziert. Dies gibt der Geschäftsleitung die Möglichkeit, die Veränderung der Unternehmenskultur durch aktuelle positive Geschichten und Erfahrungen zusätzlich zu verstärken und zu unterstützen (Neuhauser 1993, S. 179-180). So können interne Mitarbeitergeschichten sogar als „blood vessels through which changes pulsate in the heart of organisational life“ dienen. Indem sie die aktuelle Richtung und Stimmung unter den Mitarbeitern wiedergeben, erhalten sie als Sprachrohr der Veränderung die Organisation am Leben und unterstützen das weitere Vorgehen im Veränderungsprozess (Boje 1991, S. 8-9; O.V. 2008, S. 18).

Natürlich müssen passend zu den veränderten Werten und Normen auch die bestehenden Wertegeschichten der Geschäftsleitung weiterentwickelt werden, um die neuen Werte während und nach der Veränderung zu transportieren. Neue und andersartige Geschichten bilden das Fundament der veränderten kulturellen „DNA“ einer Organisation und geben den Mitarbeitern wieder Identität (Wines & Hamilton 2009, S. 433-437).

Finden Kulturveränderungen in einem Unternehmen statt, werden die damit verbundenen



Prozesse und Auswirkung oftmals völlig verschieden von der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern wahrgenommen (Currie & Brown 2003, S. 566). Die aus der Veränderung resultierenden Geschichten der Geschäftsleitung berichten weitaus positiver vom laufenden Veränderungsprozess als die internen Stories der restlichen Belegschaft, die oft mit Zweifeln und Ängsten bereichert sind (Currie & Brown 2003, S. 581).

Wird eine Kulturveränderung aktiv von informellen und offiziellen Geschichten begleitet, verbessert sich das Verständnis für die komplexen Prozesse, die mit der Veränderung einhergehen. Indem die Mitarbeiter ihre eigenen Erfahrungen während der Kulturveränderung aktiv mit einbringen konnten, wird die Implementierung der neuen Unternehmenskultur erleichtert, weil keinem der Wandel befohlen wurde und sich die Mitarbeiter auch durch die Geschichten darüber im Klaren sind, wo sie gerade stehen und welchen Weg sie gegangen sind (Jabri & Pounder 2001, S. 688).

*Hypothese 5: Sowohl Geschichten der Geschäftsleitung als auch Mitarbeitergeschichten können eine laufende Kulturveränderung wirkungsvoll unterstützen.*

#### **4.4.3. Reflektierende Geschichten der Mitarbeiter nach einer Kulturveränderung**

Im Zuge einer Veränderung von Werten und Normen in einem Unternehmen kreieren die Mitarbeiter sogenannte *Conversion Stories*, die den spannungsgeladenen Veränderungsprozess und dessen Nutzen beschreiben. Die *Pre-Conversion-Stories* erzählen vor der anstehenden Veränderung über die aktuelle Situation des Unternehmens, woraus die Notwendigkeit zur Veränderung abgeleitet wird. Die *Post-Conversion-Story* berichtet nach der Implementierung der neuen Unternehmenskultur in einem weitaus positiveren Ton über die vergangene Veränderung und die daraus resultierenden neuen Möglichkeiten und Verbesserungen im Unternehmen (Bryant & Cox 2004, S. 579-586).

Neben diesen positiv rückblickenden Mitarbeitergeschichten können auch Geschichten des Verlustes entstehen. Es gibt vier verschiedene Ausprägungen: Die *Beschwerde* reflektiert, dass sich Mitarbeiter während der Veränderung ungerecht behandelt gefühlt haben und bietet ein Medium, die entstandene Frustration zu verdeutlichen. Das *Trauma* handelt von größerer psychischer Belastung als die Beschwerde und verdeutlicht die Wut über einen unwiderruflichen Verlust, hervorgerufen durch die Veränderung. Die *Tragödie*, oft einhergehend mit Kündigung aufgrund der Veränderung in einem Unternehmen, verdeutlicht die durchweg hoffnungslose Situation des Mitarbeiters. Das *Epos* beschreibt eine Art Heldenreise des Mitarbeiters, der zwar Verlust aufgrund der Veränderung erleidet, aber rückblickend den Folgen des Verlustes nur Positives abgewinnen kann (Driver 2009, S. 358-361).

#### **4.5. Narrative Methoden im Kontext der Unternehmenskultur**

Narrative Methoden arbeiten gezielt mit dem Einsatz von Geschichten in Unternehmen (Thier 2004, S. 50). Nachfolgend wird Bezug auf spezielle Methoden genommen, die vor allem im Bereich der Unternehmenskultur ihre Anwendung finden.

#### **4.5.1. Die Springboard Story zur Unterstützung von Change-Prozessen**

Um für die Einführung eines Wissensmanagements der Weltbank Verständnis und Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu schaffen, entwickelte Stephen Denning Mitte der 90er Jahre die Springboard Story. Sie ermöglicht einen mentalen Sprung des Publikums, indem sie nicht durch große Informationsmengen, sondern durch einen Appell an das Verständnis der Zuhörer Einfluss nimmt und so Veränderungen im Unternehmen befähigt. Der Zuhörer soll sich den Inhalt der Geschichte vergegenwärtigen und Analogien zur eigenen Situation ziehen (Denning 2001, S. xviii-xix). Auf diese Weise erzeugt eine einzige Springboard Story zwei Geschichten (Denning 2001, S. 82). Die eigentliche Springboard Story wird dabei bewusst kurz gehalten. Um die Geschichte plausibel und nachvollziehbar zu gestalten, bildet meist ein authentisches Beispiel wie zum Beispiel die Geschichte über einen Arzt im Entwicklungsland Zambia, der über das Internet eine Lösung zur Bekämpfung von Malaria findet, die Geschichtsgrundlage für neue, angestrebte Veränderungen (Denning 2005, S. 4, 54-55). Durch die minimalistische, nachvollziehbare Geschichte bleibt Raum für die zweite, eigene Geschichte des Zuhörers, die durch die explizite, veränderungsinitiierende Geschichte angestoßen wird. Auf ihr liegt das besondere Augenmerk, denn der Zuhörer wird sich später mehr an die eigene auf persönliche Erfahrungen bezogene Geschichte erinnern als an die Springboard Story (Denning 2001, S.82-86; Denning 2005, 61-62). Der Geschichtenerzähler hat auf die eigene Geschichte des Zuhörers keinen Zugriff. Im besten Falle ist diese aber dem eigentlichen Hintergrund sehr ähnlich, sodass der Zuhörer in dem Glauben bleibt, die Idee der Veränderung selber gehabt zu haben und dann auch gewillt ist, die Veränderung zu implementieren und andere davon zu überzeugen (Denning 2001, S. 87, 129). Zudem gibt die Springboard Story auch die Alternative, die sich zutragen wird, wenn sich nichts ändert, und verdeutlicht noch einmal die Notwendigkeit zur Veränderung (Denning 2005, S. 60-61). Damit dem Zuschauer der mentale Sprung auf eine neues Level für das Verständnis der Veränderung wirklich gelingt und die Veränderung eine konkrete Gestalt annimmt, spinnt der Erzähler die Springboard Story gegen Ende des Vortrags zusammen mit dem Publikum weiter und blickt so auf gewisse Weise in die Zukunft (Denning 2005, S. 59-60).

Springboard Stories eignen sich als Einstieg für „Cultural Change“-Präsentationen, um das Interesse der Zuhörer für ein bestimmtes Thema zu erlangen. Der Storyteller hat dann die Möglichkeit Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erreichen, indem er Erläuterungen und Inhalte zur geplanten Veränderung in die Geschichte integriert (Denning 2001, S. 154). Durch Verkettung mehrerer Springboard Stories kann der Zweck der Veränderung übermittelt werden,

indem eine Geschichte, die die aktuelle Lage und Probleme des Unternehmens darstellt mit einer Geschichte, die Lösungsmöglichkeiten beschreibt, verknüpft wird. Die Springboard Story kann keine allumfassende Lösung darstellen, aber den Zuhörer anregen, selbst Lösungen zu suchen (Denning 2001, S. 156-160).

#### **4.5.2. Die Story Telling-Methode zur Aufdeckung der Ist-Kultur**

Die Story Telling-Methode von Kleiner und Roth (1997) stellt die Basis dar, auf Grund derer die nachfolgende narrative Methode entstanden ist (Thier 2004, S. 105). Ziel der Methode ist es, Geschichten verschiedener Mitarbeiter in „nachvollziehbar und packende Szenarien“ zu transformieren und der Belegschaft auf diese Weise neue Aspekte und Erfahrungen zu verdeutlichen (Thier 2006, S. 48). Im Gegensatz zu den Springboard Stories werden hier keine neuen Geschichten geschaffen, sondern es bilden ausschließlich reale, unternehmensbezogene Erfahrungen und Beobachtungen der Befragten den Untersuchungsgegenstand. In Interviews geben sie vor allem besonders negative oder positive Ereignisse weiter, die während verschiedenen Projekten oder im Unternehmensalltag aufgetreten sind. Sämtliche Mitarbeitererfahrungen bilden zusammen im Ergebnis „eine Geschichte, die wie ein mehrstimmiges Lied verschiedene Stimmen vereint“. Alle Geschichten werden in einem Erfahrungsdokument festgehalten, das aus einzelnen Kurzgeschichten besteht (Erlach & Thier 2005, S. 154). Ein das Erfahrungsdokument einleitendes Managementsummary dient dem Leser als „Nachschlagewerk“ mit Informationen über die Ziele, die die Geschäftsleitung mit dieser narrativen Methode verfolgt, über Interviewpartner und das behandelte Projekt (Thier 2004, S. 172-173). Die darauffolgenden, thematisch geordneten Anekdoten der Mitarbeiter sind durch zwei Spalten getrennt, indem die rechts stehenden wörtlichen Zitate durch die sich links befindlichen kritisch hinterfragenden Kommentare, die zum Nachdenken anregen sollen, bereichert werden (Thier 2006, S. 78-81). Die Story Telling-Methode kann durch ihre „bottom up“-orientierte Herangehensweise die Erfahrungen der Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen beleuchten und dabei die neben der offiziellen Unternehmenskultur real bestehenden, gelebten Werte und Normen der Organisation bewusst machen (Erlach & Thier 2005, S. 155). Erhält nun das Management das Spiegelbild der inoffiziellen, aber tatsächlichen Kultur unter den Mitarbeitern, kann dies die Basis eines Kulturveränderungsprozesses bilden (Reinmann & Vohle 2005, S. 78).

#### **4.5.3. Das Unternehmen im Kopf**

Diese Methode beschäftigt sich genau wie der Story Telling-Ansatz mit der real bestehenden Kultur in einem Unternehmen. Geschichten und Erfahrungen der Mitarbeiter werden hier als einzige Quelle „reinen Wassers“ angesehen (Frenzel, Müller & Sottong 2005, S. 23). Es wird die Notwendigkeit des Erzählens betont, weil erzählte Geschichten im Gegensatz zu

Sachtexten sehr viel mehr „Bedeutungen, Sinn und damit Information vermitteln.“ (Frenzel, Müller & Sottong 2005, S. 26). Auch Mitarbeiterbefragungen geben keine Aufschlüsse über den Ist-Zustand einer Unternehmenskultur, weil Mitarbeiter ihren Vorgesetzten unbewusst oft das antworten, was diese hören wollen (Frenzel, Müller & Sottong 2005, S. 30). Im Vorfeld der Methode gibt die Geschäftsleitung eines Unternehmens genau vor, was sie durch die Analyse aufdecken möchte. Es können hierbei Untersuchungen zur bestehenden Kultur und Identität oder zu Problemen des Unternehmens durchgeführt werden. Der Auftraggeber stellt eine umfangreiche Liste von Mitarbeitern zur Verfügung, von der letztlich eine geringe Stichprobe befragt wird, um die Anonymität zu wahren (Frenzel, Müller & Sottong 2005, S. 33). In einer ersten Phase können die Mitarbeiter verschiedener Bereiche und Hierarchien in „Einzelgesprächen von durchschnittlich einer Stunde ihre Arbeitsbiographie“ externen Unternehmensberatern erzählen, die das Gespräch aufzeichnen, sich aber bewusst zurückhalten und nur gelegentlich nachfragen (Frenzel, Müller & Sottong, S. 32). Die Biographien aller befragten Mitarbeiter bilden „das Basismaterial“ der Analyse (Frenzel, Müller & Sottong, S. 33). Es können nun erste Hypothesen über das Unternehmen im Kopf gezogen werden, auf deren Grundlage in einer zweiten Gesprächsphase zum Beispiel Mitarbeiter aus dem Bereich ausgewählt werden, in dem sich schon während der ersten Interviewrunde Probleme abgezeichnet haben. Es können nun die bereits bestehenden Hypothesen erweitert und ergänzt werden. Das Ergebnis der Analyse und damit verbunden Handlungsempfehlungen werden dem Auftraggeber meist in einem Workshop präsentiert (Frenzel, Müller & Sottong 2005, S. 34). Das Unternehmen im Kopf unterscheidet sich vor allem in seinem Endergebnis von der Story Telling-Methode. Bleiben bei der Story Telling-Methode Originalzitate der Mitarbeiter erhalten, wird beim Unternehmen im Kopf der Grundkonsens der Belegschaft in einem Abschlussdokument festgehalten.

## **5. Die Untersuchungsmethode**

Ziel der vorliegenden Arbeit ist, den Einfluss von in Unternehmen kursierenden Geschichten auf deren Kultur zu untersuchen. Das folgende Kapitel benennt die einzelnen Stationen des qualitativen Forschungsprozesses, auf dessen Grundlage Aussagen und Ergebnisse zum Untersuchungsziel getroffen werden können.

### **5.1. Planung der Studie**

„Untersuchungen, die einen bestimmten Ausschnitt der sozialen Welt beobachten, um mit diesen Beobachtungen zur Weiterentwicklung von Theorien beizutragen“, werden als empirische Sozialforschung bezeichnet. Die qualitative Analyse stellt neben der quantitativen Analyse den Kern der empirischen Sozialforschung dar (Gläser & Laudel 2010, S. 24). In Ab-

gleich mit den sechs allgemeinen Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung kann man die vorliegende vergleichende Studie als qualitativ bezeichnen (Mayring 2002, 145-147):

- *Verfahrensdokumentation*: In diesem Kapitel werden die genauen Untersuchungsschritte beschrieben, was die Studie transparent und nachvollziehbar macht.
- *Argumentative Interpretationsabsicherung*: Das dieser Studie zugrundeliegende Vorverständnis wurde weitreichend dargelegt. Die zur Evaluation und Darstellung der Studie getroffenen Interpretationen wurden genau dokumentiert.
- *Regelgeleitetheit*: Die Untersuchung wurde in Einzelschritte zerlegt, die in diesem Kapitel näher beschrieben werden.
- *Nähe zum Gegenstand*: Diese Studie knüpft direkt an die Alltagswelt der Experten an, indem die Interviews in den Unternehmen durchgeführt wurden.
- *Kommunikative Validierung*: Die Ergebnisse dieser Studie wurden aus dem Dialog zwischen Forscher und Befragtem entwickelt.
- *Triangulation*: Es wurden unterschiedliche Datenquellen, Autoren, Meinungen, Methoden und Theorieansätze zur Ausarbeitung dieser Studie und Diplomarbeit herangezogen.

Die qualitative Studie wurde anhand von Leitfadeninterviews mit einer Dauer von 30 bis 60 Minuten im Zeitraum von drei Monaten durchgeführt. Befragt wurde insgesamt eine zufällig ausgewählte Stichprobe von zehn Experten. Typische Interviewpartner waren hierbei Mitarbeiter in deutschen Unternehmen verschiedener Unternehmensgröße, die unabhängig von der Hierarchieebene in ihrem Tätigkeitsbereich mit Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation und/oder Storytelling Erfahrungen gesammelt haben sowie Storytelling-Experten, die als externe Unternehmensberater narrative Methoden in Unternehmen anwenden. Diesen Merkmalen entsprechend konnten acht Führungskräfte in mittleren und großen Unternehmen sowie zwei Storytelling-Experten befragt werden. Als Kernstück der empirischen Untersuchung diente ein leitfadengestützter Fragebogen, bei dem die für Erhebung notwendigen Fragen in den Alltag der interviewten Experten übersetzt wurden (Gläser & Laudel 2010, S. 142). Er bestand für die Befragten im Unternehmen aus 49 Fragen und für die Storytelling-Experten aus 36 Fragen auf insgesamt zwei Seiten. Die Fragen wurden bewusst klar und einfach gestellt, um Verständnisproblemen vorzubeugen (Gläser & Laudel 2010, S. 121-122). Zudem wurden aufgekommene Fachausdrücke durch Termini ersetzt, die tatsächlich in den Unternehmen angewendet werden. Durch den Einsatz offener Fragen konnten die Befragten ihre ehrliche Meinung kundtun und wurden nicht durch Suggestivfragen vorbelastet (Lamnek 2005, S. 345; Gläser & Laudel 2010, S. 136). Hinsichtlich des Inhalts der Frage dienten Meinungsfragen dazu, bestimmte Einstellungen der Experten zu evaluieren und Faktenfragen dazu, bestimmte nachprüfbarere Tatsachen zu erfahren (Gläser & Laudel 2010, S. 122-123). Beide Formen wurden zum Teil in hypothetischer Manier gestellt,

um auch Meinungen zu Situationen gewinnen, in den die befragten Experten bislang keine Erfahrungen hatten (Gläser & Laudel 2010, S. 124). Die behandelten Themenbereiche des Fragebogens orientierten sich an der vorangegangenen theoretisch erarbeiteten Wissensbasis. Die Fragen wurden inhaltlich nach zusammengehörenden Themenblöcke angeordnet, die aufeinander aufbauten. Nach zwei durchgeführten Interviews wurde der Leitfaden hinsichtlich ungünstig gestellter Fragen verbessert und geringfügig überarbeitet. Der entwickelte Interviewleitfaden bildet die Grundlage für die Interviews.

## **5.2. Durchführung der Erhebung**

Um geeignete Experten kontaktieren zu können, war eine Recherche im Internet unumgänglich. Als Datenquelle dienten hier vor allem das Unternehmernetzwerk XING und die Suchmaschine Google. Über Bekannte konnten zwei Kontakte hergestellt werden. Nachdem zirka sechzig geeignete Merkmalsträger gefunden waren, erfolgte der Erstkontakt via Email. Hier wurden die potentiellen Interviewpartner über das Forschungsanliegen, die Dauer und den Ablauf des Interviews informiert und um eine Rückantwort bezüglich einer möglichen Interviewteilnahme gebeten. Neun Experten erklärten sich per Email bereit an der Befragung teilzunehmen, einer sagte per Telefon zu. Nach den jeweiligen Terminvereinbarungen wurden die Interviews im Zeitraum vom 08.07. bis 01.09.2011 durchgeführt. Der Fragebogen wurde im Vorfeld an vier Experten per Email versandt. Neun Interviews wurden persönlich an den jeweiligen Arbeitsplätzen der Experten geführt, eines erfolgte über Skype. Ein Interview erfolgte mit zwei Interviewpartnern, der Rest waren Einzelinterviews. Den nichtstandardisierten Interviews wurde folgender Ablauf zugrundegelegt: Nach einer kurzen Vorstellung der Interviewpartner wurden die Ziele des Interviews und der Diplomarbeit näher erläutert sowie die Information über die Aufzeichnung des Gespräches gegeben und Anonymität zugesichert. In einer einleitenden Phase wurden den Experten grundlegende Fragen zu den Rahmendaten des Unternehmens, der Unternehmenskultur und zu Storytelling gestellt. Im Anschluss wurde das Thema Geschichten im Kontext sowohl der Wertekommunikation als auch der Kulturveränderung vertieft. Während des Interviews wurde die Reihenfolge der Fragen nicht immer eingehalten, sondern auch einige frei formuliert, hinzugefügt, weggelassen, vorgezogen oder nachgestellt. Die Interviewdauer variierte von 30 bis 60 Minuten, in der Regel lag sie bei 45 Minuten. Um Informationsverlusten und -veränderungen vorzubeugen, wurden alle Interviews mit einem Diktiergerät aufgezeichnet (Gläser & Laudel 2010, S. 157). Im Anschluss an das Interview wurde das Gespräch vollständig transkribiert. Hierbei wurden besonders lange Pausen, Unterbrechungen im Gespräch oder Lachen der Interviewpartner vermerkt, aber Dialekte, umgangssprachliche Formulierungen und Begleiterscheinungen des Sprechens gelöscht.

### **5.3. Analyse der Daten**

Die aus den Interviews gewonnenen Daten wurden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Diese entspricht den Gütekriterien der Sozialforschung (Mayring 2008, S. 109-115). Ziel der Inhaltsanalyse ist es „die Informationsfülle systematisch zu reduzieren sowie entsprechend dem Untersuchungsziel zu strukturieren.“ (Gläser & Laudel 2010, S. 200). Im vorliegenden Fall stellten die transkribierten Interviews das Ausgangsmaterial dar. In einer Excel-Tabelle wurden die fünf Hauptkategorien des bereits bestehenden Fragebogens in einem geschlossenen Kategoriensystem aufgeführt. Die auf dieser Basis hinzugefügten Unterkategorien bezogen zwar alle einzeln gestellten Fragen während der Interviews mit ein, orientierten sich aber eher am Aufbau des Theorieteils aus Kapitel 4 dieser Arbeit, um Verständnisproblemen oder Verwechslungen vorzubeugen. Im Anschluss wurde der Text in einzelne Analyseeinheiten zerlegt. Aus den drei Grundformen des Interpretierens (Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung) wurde die Form der Strukturierung gewählt und auf Grund dessen bestimmte Textpassagen aus den Interviews herauskopiert und den einzelnen Kategorien zugeordnet, um so das „Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.“ (Mayring 2008, S. 58). Es wurden hierbei genau die Textstellen, die Antwort auf bestimmte Fragen waren, den richtigen, vorher definierten Unterkategorien zugeordnet. In manchen Fällen konnten Antworten auf bestimmte Fragen oder Antworten auf Fragen, die nicht im Fragebogen vorgesehen waren, für mehrere Unterkategorien gebraucht oder geteilt werden. In wenigen Fällen wurden die Aussagen der Befragten in eigenen Worten in der Auswertungstabelle wiedergegeben. Gemäß der inhaltlichen Strukturierung konnte nun das umfangreiche Datenmaterial der Interviews in bestimmte Themen und Aspekte untergliedert werden und pro Unter- und Hauptkategorie zusammengefasst werden (Mayring 2008, S. 89). Der Vorteil der qualitativen Datenanalyse besteht darin, dass das Material in einzelne „Interpretationsschritte“ zerlegt und somit für Außenstehende nachvollziehbar und überprüfbar wird (Mayring 2008, S 53).

Die Auswertung der Studie sollte nun übersichtlich und konsistent gestaltet werden. Es wurden hierbei bestimmte Regeln der Textinterpretation befolgt (Mathes 1988, S. 69): Die gezogenen Interpretationen wurden mit konkreten Textstellen und Zitaten aus den Interviews belegt. Bestimmte Argumentationszusammenhänge konnten nur im Gesamtkontext interpretiert und verwendet werden. Zusätzlich wurden Widersprüchlichkeiten in den Antworten interpretiert und dokumentiert. So konnten sowohl gleiche Meinungen als auch konträre Kommentare und somit bestimmte Tendenzen zu einem Thema aufgedeckt werden. Einige Aussagen, die keinem Themenbereich richtig zugeordnet werden konnten, wurden nicht verwertet.

### **6. Auswertung der Studie**

Die befragten Experten arbeiten in mittleren und großen Unternehmen mit 250 bis 8580 Mitarbeitern in Deutschland. Auch die Branchen unterscheiden sich: Bauen und Leben, Elektro-Hausgeräte, Elektrotechnik, Finanzbranche, Handwerksbereich, Halbleiter, Messeausstellungen und Konferenzen, Spielwarenbranche und Versicherungen. Die Umsätze beziehungsweise Bilanzsummen im Geschäftsjahr 2010 variieren von 100 Millionen bis zu 9 Milliarden Euro. Der Charakter der Unternehmen wurde von der Mehrheit der Experten als eine Mischung aus Tradition und Fortschritt beschrieben. Lediglich zwei Befragte charakterisieren die jeweiligen Unternehmen als ausschließlich fortschrittlich.

## **6.1. Grundlagen der Unternehmenskultur**

Zur Bestimmung des Unternehmenskultur-Begriffes nennen sechs von zehn Experten die bestehenden Werte, Normen und Verhaltensweisen als wesentliche Bestandteile, die von den Mitarbeitern getragen und gelebt werden (Experte 1, S. XI; Experte 2, S. XXVI; Experte 4, S. XLVII; Experte 5, S. LXIII; Experte 7, S. LXXXIX; Experte 10, S. CXXX). Die bestehende Kultur einer Organisation bewirkt, dass Außenstehende sofort spüren, „wie [...] ein Unternehmen tickt.“ (Experte 3, S. XXXV). Eine gute Unternehmenskultur führt dazu, dass die Mitarbeiter offen auf „spontane Begegnungen der Geschäftsführung“ reagieren (Experte 6, S. LXXIV), gerne ihrer Arbeit nachgehen und zudem wissen, „welchen Beitrag sie zur Zielerreichung“ leisten (Experte 9, S. CXIV).

Die persönliche Wahrnehmung der Unternehmenskultur geht bei allen Experten in eine durchweg positive Richtung. Es fallen Begriffe wie Offenheit (Experte 3, S. XXXV; Experte 8, S. CII), Spontanität und Kreativität (Experte 6, S. LXXIV), Freundlichkeit (Experte 7, S. LXXXIX), Innovationsfähigkeit und Lockerheit im Sinne von „ohne Krawatte und ohne Anzug“ (Experte 9, S. CXIV). Zwei Experten setzen sogar ihre Wahrnehmung der Unternehmenskultur mit dem im Unternehmen bestehenden anzustrebenden Leitbild beziehungsweise Verhaltensmodell gleich, an dem das Verhalten der Mitarbeiter gemessen und dementsprechend beurteilt wird (Experte 1, S. XI; Experte 4, S. XLVII).

Die Situationen, in denen den Befragten die bestehende Betriebskultur richtig bewusst wurde, variieren. Experte 3 (S. XXXVI) erlebt bereits im Vorstellungsgespräch die herrschenden Werte. Zwei Experten wurden sich besonders durch das teamorientierte Agieren des Unternehmens in Krisen (Experte 1, S. XII) oder durch flexibles und schnelles Durchführen großer Veränderungsprojekte (Experte 9, S. CXV) der Kultur bewusst. Sowohl der wertschätzende Umgang der Geschäftsleitung mit Mitarbeitern (Experte 8, S. CIII) als auch der Mitarbeiter untereinander (Experte 6, S. LXXIV) offenbart die im Unternehmen herrschende Atmosphäre. Experte 4 (S. XLVIII) sieht vor allem das Leitbild als entscheidende Vorgabe, die „jedem Mitarbeiter Orientierung gibt.“



## 6.2. Grundlagen des Storytellings und der organisationalen Geschichte

Storytelling ist für Experte 5 (S. LVI) der Raum, der für das Erzählen und Zuhören in einem Unternehmen besteht. Der Kern sind Geschichten, die „authentisch im Unternehmen entstehen“ (Experte 2, S. XXII). Ziel ist es, Werte „nicht über faktenbasiertes Wissen, sondern über Inhalt, über einprägsame Bilder nahe zu bringen“ (Experte 9, S. CXVI). Geschichten transportieren hierbei Botschaften „ohne Zeigefinger“, appellieren aber an die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, die aus der Geschichte ganz subjektiv Nutzen und Aussagen mitnehmen können (Experte 7, S. XCII). Die Geschichte bekommt vor allem durch das Erzählen von realen Erfahrungen und Begebenheiten einen „persönlichen Charakter“ (Experte 1, S. XIII). Neben dem Aspekt der Kulturkommunikation (Experte 3, S. XL; Experte 8, S. CIV) ist der Einsatz von Storytelling den Befragten auch im Bereich Marketing zur Vermarktung neuer Produkte (Experte 4, S. XLVIII) und bei Public Relations, wenn eine Geschichte so zugeschnitten wird, „dass sie einem bestimmten Zweck folgt.“, bekannt (Experte 6, S. LXXV-LXXVI).

Möchte eine Organisation Storytelling einsetzen, so sehen die Hälfte der Experten vor allem das Kultur-Attribut der Offenheit als erfolgsentscheidenden Faktor (Experte 1, S. XVI; Experte 2, S. XXVII; Experte 3, S. XLIII; Experte 6, S. LXXVIII; Experte 9, S. CXIX). Experte 2 betont, dass in einer bestehenden „Angst-Kultur“ wenige Geschichten im Unternehmen eingesetzt und kursieren werden (S. XXVII). Sind die bestehenden Werte und Normen hingegen glaubwürdig (Experte 8, S. CVII) und werden von den Mitarbeitern gelebt und akzeptiert (Experte 4, S. L), wird es keine Hindernisse für organisationale Geschichten geben. Einzig Experte 7 (S. XCV) ist der Meinung, dass der Einsatz von Storytelling „in jeder Unternehmung funktionieren könnte, wenn man es entsprechend einführt“ und der Einführung den Charakter eines Versuches verleiht. Stößt dann Storytelling bei der Belegschaft tatsächlich nicht auf positive Resonanz, gibt es immer noch die Möglichkeit der Abschaffung.

Die organisationale Geschichte wird hinsichtlich ihres formalen Aufbaus von vier Experten durch einen Anfang, einen Spannungsbogen, ein zentrales Ereignis und ein (Happy)-Ende charakterisiert (Experte 2, S. XXVI; Experte 3, S. XLII; Experte 6, S. LXXVI-LXXVII; Experte 8, S. CIV). Von drei Experten wird die Authentizität einer Geschichte als wichtigster Aspekt in Abgrenzung zu konstruierten und damit weniger wirksamen Geschichten angeführt (Experte 1, S. XIV; Experte 2, S. XXV; Experte 5, S. LXX). Neben Experte 4 (S. XLIX) betont vor allem Experte 1 (S. XIV) ausdrücklich die Notwendigkeit, dass eine Geschichte für den Zuhörer nachvollziehbar sein muss. Spricht zum Beispiel ein Mitglied der Führungsebene von persönlicher Führungserfahrung vor Mitarbeitern niedrigerer Hierarchien, kann das Publikum die Geschichte nicht greifen, weil es selbst nicht auf der Führungsebene tätig ist. Geschichten

haben nur dann das Potential weitererzählt zu werden, wenn sie einprägsam sind (Experte 9, S. CXVII). Als weitere Erfolgsfaktoren einer Geschichte werden der emotionale Bezug (Experte 3, S. XLII; Experte 8, S. CIV) und das für den Zuhörer entstehende „Aha-Erlebnis“, aus dem er eigenen Rückschlüsse ziehen kann (Experte 7, S. XCII), genannt.

Neun von zehn Experten bevorzugen persönlich den Einsatz von Geschichten mit authentischem Hintergrund, weil sie vom Zuhörer als nachvollziehbarer und einprägsamer aufgenommen werden (Experte 1, S. XV; Experte 2, S. XXII; Experte 4, S. XLIX; Experte 5, S. LXI; Experte 6, S. LXXVII; Experte 7, S. XCIV; Experte 8, S. CV; Experte 9, S. CXVIII; Experte 10, S. CXXIX). Experte 3, Experte 6 und Experte 7 bekräftigen dennoch, dass sowohl fiktive als auch authentische Geschichten die Mitarbeiter erreichen können (Experte 3, S. XLII; Experte 6, S. LXXVII; Experte 7, S. XCIV). Sind zum Beispiel Mitarbeiter in einer bestimmten Situation zu sehr verhaftet, kann das Erzählen einer fiktiven Geschichte, die Parallelen ziehen lässt, nützlicher sein, als eine Geschichte mit realem Hintergrund, die der Mitarbeiter im Zweifelsfall als Angriff versteht (Experte 3, S. XLII). Natürlich könnten authentische Geschichten um fiktive Aspekte bereichert werden, um so die gewollte Botschaft prägnanter zu übermitteln (Experte 6, S. LXXVII). Jedoch muss beachtet werden, dass bei fiktiven Geschichten „wirklich jedes Element“ etwas bedeutet. Wird zum Beispiel anhand des Märchens von Hänsel und Gretel die Botschaft übermittelt „Man findet den Weg schon wieder zurück, wenn man Brotkrumen streut.“, müssen Elemente wie die Hexe oder der Käfig von den Mitarbeitern unmissverständlich gedeutet werden können (Experte 2, S. XXIII). Sonst besteht die Gefahr der Fehlinterpretation (Experte 2, S. XXIII; Experte 5, S. LXXI), wobei jeder Mitarbeiter subjektiv „das für ihn Wesentliche herausliest“ (Experte 4, S. LV). Experte 1 erzählt von einem Versuch, dass im Zuge der Kommunikation von Unternehmenskultur und –ziel eine Art Pixieheft im Unternehmen verteilt wurde. Der Held des Heftchens erlebt Abenteuer in einer völlig anderen Welt. Die Mitarbeiter reagierten mit Ablehnung und der Geschäftsleitung wurde bewusst, dass man „sich eher an Themen und Leuten, die im Unternehmen sind und von sich reden [,identifiziert].“ (Experte 1, S. XV-XVI).

Bei der Auswertung der Wichtigkeit der Anwendung von Storytelling in bestimmten Bereichen ergab sich folgende Reihenfolge: 1. Veränderungs- und Verbesserungsprozesse, 2. Unternehmenskultur, 3. Wissensmanagement, 4. Mitarbeitertraining und 5. Social Media (Experte 1, S. XIII-XIV; Experte 2, XXIII; Experte 3, S. XLI; Experte 4, XLIX; Experte 5, S. LXI; Experte 6, S. LXXVI; Experte 7, S. XCII; Experte 8, S. CIV; Experte 9, S. CXVI). Persönlich setzen die Befragten Geschichten bei Workshops und Schulungen (Experte 1, S. XV; Experte 5, LX; Experte 7, S. XCII), zur Unterstützung von Veränderungsprozessen (Experte 2, S. XXIV; Experte 9, S. CXVII) oder in Besprechungen (Experte 10, S. CXXX) ein. Man kann hierbei zweckgerichtet vorgehen und versuchen durch Geschichten andere Mitarbeiter

für neue Themen zu öffnen (Experte 7, S. XCV) oder anderen von früheren Projekterfahrungen berichten und so Hilfestellung leisten (Experte 1, S. XV). Experte 6 (S. LXXVIII-LXXIX) hingegen verwendet Geschichten sowohl „aus dem Bauch heraus“ als auch „wohlüberlegt“, zum Beispiel bei der Verabschiedung des Geschäftsführers.

Die Mehrheit der Unternehmen arbeitet bewusst mit Stories. Geschichten werden bei Kundenvorträgen und Marketingaktivitäten eingesetzt (Experte 4, S. L), sie begleiten Veränderungsprozesse (Experte 9, S. CXVIII) und erscheinen abgedruckt im Geschäftsbericht (Experte 7, S. XCIV). Bei Vorträgen der Führungsetage geht es auch darum, mit Geschichten bestimmte Werte zu betonen. Experte 1 (S. XV) erzählt, dass Geschichten zum Beispiel die Innovationsbereitschaft fördern können, indem man sagt: „Was hat jemanden gehindert, etwas zu tun, was hat jemanden befähigt, etwas zu tun?“. Experte 8 (S. CVI) erzählt, dass das Management vor allem auf Veranstaltungen, wo sämtliche, internationale Tochterfirmen anwesend sind, durch emotionale Geschichten versucht, den Unternehmenszweck, also das „was wir eigentlich verkaufen müssen“, zu verdeutlichen. Experte 10 (S. CXXX) betont, dass natürlich der Einsatz von Geschichten durch die Führungskräfte vor allem auf großen Veranstaltungen eine sehr große Multiplikatorfunktion innehat. Bei zwei Unternehmen geschieht das Geschichtenerzählen „nicht bewusst“ (Experte 3, S. XLII), hat sich aber im Zeitverlauf entwickelt (Experte 6, S. LXXVIII). Beide Firmen möchten sich in Zukunft mehr mit dem Thema Geschichten in Unternehmen beschäftigen. Experte 3 (S. XLII) sieht vor allem Potential für den Einsatz in „aufgeschlossenen Bereichen“ des Unternehmens. Um einen ersten Eindruck zu gewinnen, hat Unternehmen 6 (S. LXXVI) bereits ein „Führungskräfte-Seminar mit einem Geschichtenerzähler“ veranstaltet.

Sechs Experten sprechen von positiven Reaktionen der Mitarbeiter auf den Einsatz von Geschichten durch die Geschäftsleitung. Experte 1 (S. XVI) weiß, dass die „Offenheit sehr geschätzt wird.“. Auch die Experten 2 (S. XXX), Experten 5 (S. LXII) und Experten 10 (S. CXXXI) bekunden ausnahmslos positive Erfahrungen. Experte 7 (S. XCV) fügt an, dass zwar „Berührungsgängste“ bestehen, wenn Storytelling im „großem Stil im Haus“ angewandt wird. Bei kleineren Seminaren werden die eingesetzten Geschichten aber gut angenommen. Experte 8 (S. CVII) erzählt, dass der CEO der Firma an Sommerfesten „mit den Lagerarbeitern am Tisch sitzt“ und Geschichten erzählt. Dies wird von allen Mitarbeitern „durchweg positiv“ aufgenommen werden. Experte 9 (S. CXIX) hat „keine bewusste Rückmeldung“, hat aber das Gefühl, „dass die Mitarbeiter mit Geschichten besser abgeholt werden können und dadurch motiviert sind“. Bei zwei Firmen, die erst noch den Einsatz von Storytelling planen, ist die Reaktion der Mitarbeiter offen (Experte 3, S. XLIII; Experte 6, S. LXXXI). Experte 3 (S. XLIII) merkt dennoch an, dass eine positive Reaktion der Mitarbeiter erwartet wird, wenn „die Geschichte gut ist“.

Der Einsatz von Fakten in Abgrenzung zu Geschichten findet in den Unternehmen vor allem in Krisensituationen (Experte 6, S. LXXVI), bei finanziellen Thematiken (Experte 8, S. CIV) und bei der Übermittlung von Sachinformation (Experte 2, S. XXVI; Experte 5, S. LXIII) Anwendung. Die Hälfte der Experten bekräftigt jedoch, dass eine Balance zwischen Fakten und Geschichten herrschen sollte (Experte 1, S. XIV; Experte 3, S. XLII; Experte 7, S. XCII; Experte 8, S. CIV; Experte 9, S. CXVII). Während Fakten zum Beispiel bestimmte Aussagen bekräftigen können, kann eine begleitende Geschichte die genannten Zahlen für die Mitarbeiter nachvollziehbarer gestalten (Experte 1, S. XIV; Experte 8, S. CIV). So kann zum Beispiel eine Geschichte den in Zahlen ausgedrückten erwirtschafteten Gewinn mit dem eines ähnlichen Unternehmens vergleichen oder darlegen, „wie viele Mitarbeitergehälter davon finanziert werden können“ (Experte 9, S. CXVII).

### **6.3. Geschichten zur Wertekommunikation**

Die bestehenden Werte der befragten Unternehmen variierten, dienen aber vor allem dazu, den Unternehmensalltag und den Umgang der Mitarbeiter untereinander positiv zu beeinflussen. Der Trend geht neben Innovationsfähigkeit vor allem in Richtung Offenheit, Freundlichkeit, Zuverlässigkeit.

#### **6.3.1. Bestehende Wertekommunikation in den Unternehmen**

Die Werte sind bei 5 Unternehmen in Form eines Leitbildes dokumentiert (Experte 1, S. XII; Experte 3, S. XXXVII; Experte 4, S. XLVIII; Experte 7, S. XC; Experte 9, S. CXVI). Trotz allem bezweifeln 3 Experten die Wirkung einer solchen Dokumentationsform, da eine schriftlich festgehaltene Unternehmenskultur „weniger stark lebt als Dinge, die [...] über Intuition aufgefasst und übernommen werden“ (Experte 9, S. CXVI). Oft handelt es sich um „Standardsätze“ (Experte 3, S. XXXVII), die zwar in Workshops erarbeitet, aber einige Zeit später wieder vergessen werden (Experte 9, S. CXVI). Um den Umgang der Mitarbeiter mit einem bestehenden Leitbild zu verdeutlichen, erzählt Experte 2 (S. XXVII) von einem Rundgang durch ein Werk, bei dem ein Plakatständer den Weg versperrte. Der zuständige Meister stellte das Hindernis beiseite und kommentierte die Situation folgendermaßen: „Ach, das ist unser Leitbild, das steht immer im Weg rum.“ Neben Leitbildern war in zwei Unternehmen die Kultur anhand eines Schriftsatzes (Experte 8, S. CIII; Experte 10, S. CXXXIII) und auf Film festgehalten (Experte 6, S. LXXV).

Die übliche Kommunikation von Werten und Normen erfolgt schriftlich über das Intranet, durch Aushänge in der Kantine und in Besprechungsräumen (Experte 1, S. XIII), über Botschaften auf dem Telefondisplay und bedruckten Kaffeebechern (Experte 7, S. XCIV) und das Leitbild (Experte 3, S. XXXVIII; Experte 4, S. XLVIII; Experte 9, S. CXVI). Es sind aber

alle zehn Experten der Meinung, dass die bestehenden Werte und Normen nicht durch Diktat, sondern allein durch richtiges, wertekonformes Vorleben der Geschäftsleitung vermittelt werden können. Sie betonen zusätzlich, dass in ihren Unternehmen die Geschäftsleitung die Werte tatsächlich aktiv vorlebt (Experte 1, S. XVII; Experte 2, S. XXXI; Experte 3, S. XXXVIII; Experte 4, S. LI; Experte 5, S. LXVIII; Experte 6, S. LXXXIII; Experte 7, S. XCVII; Experte 8, S. CIV; Experte 9, S. CXVI; Experte 10, S. CXXXII). Experte 10 (S. CXXXVI-CXXXVII) berichtet von einer besonderen Erfahrung. Er hatte damals als Firmenbesitzer seine eigenen Werte erarbeitet und nachfolgend in das „Unternehmen eingebracht.“ Aufgrund seines anhaltenden Gefühls, dass die Mitarbeiter seine Werte nicht mittrugen, lud er alle Führungskräfte der Firma in ein Kloster ein, um ein gemeinsames, langfristiges Ziel zu erarbeiten. Das erstaunliche Ergebnis war, dass die Zielvorstellungen und Werte der Mitarbeiter „bis auf Nuancen deckungsgleich“ mit seinen eigenen waren. Rückblickend begründet er diese Tatsache damit, dass er auf gewisse Art und Weise das gesamte Unternehmen verkörpert und sich bestimmte Verhaltensmuster und Werte daraus entwickeln, wie er es vorlebt und weitergibt. Die Arbeitssituation der Mitarbeiter nach dem Bewusstwerdungs-Seminar veränderte sich nur in die Richtung, dass alle Mitarbeiter, die davor für seine Werte gearbeitet hatten, jetzt für „ihren Sinn“ tätig waren. Die Werteübernahme durch die Mitarbeiter kann aber nach Auffassung von Experte 7 (S. XCVII) nicht allein durch das trotz allem wichtige Vorleben gelingen, sondern es muss auch die Bereitschaft des Mitarbeiters da sein, sich zu ändern und bestimmte Werte zu übernehmen.

Sieben Experten sehen eine Identifikation der Mitarbeiter mit den bestehenden Werten und Normen in den jeweiligen Unternehmen (Experte 3, S. XLIV; Experte 4, S. LII; Experte 6, S. LXXXIII; Experte 7, S. XCVIII; Experte 8, S. CIX; Experte 9, S. CXXI; Experte 10, S. CXXXVII). Indikatoren sind Messgrößen wie eine „geringe Krankenquote“ oder „Fluktuationsquote“ (Experte 6, S. LXXXIII), persönliche Gespräche mit Mitarbeitern (Experte 8, S. CIX), Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen (Experte 4, S. LII) und von Umfragen angesehener Wirtschaftszeitungen, an denen die Mitarbeiter des Unternehmens teilnehmen (Experte 9, S. CXXI). Experte 1 (S. XVIII) hingegen meint, dass eine solche Identifikation „schwierig zu messen“ sei. Widersetzen sich Mitarbeiter bewusst den Werten und der Kultur, werden in drei Unternehmen Feedback- und Klärungsgespräche zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten, dem Betriebsrat oder dem Personalwesen geführt (Experte 1, S. XVIII; Experte 3, S. XXXVII; Experte 4, S. LII). In vier Unternehmen bestehen keine genauen Maßnahmen (Experte 6, S. LXXXIV; Experte 7, S. XCVIII; Experte 8, S. CIX; Experte 9, S. CXXI).

Gelingt es der Geschäftsleitung die Unternehmenswerte adäquat zu vermitteln, kann das zu einer erhöhten Implementierung der Unternehmenskultur bei den Mitarbeitern führen. Diese Implementierung bewirkt, dass ein Unternehmen „Krisen meistert“ oder „Herausforderungen

annimmt“ (Experte 1, S. XVIII). Wenn die Mitarbeiter verstehen, welche Werte im Unternehmen gelten und auch nach diesen handeln, ist innerhalb des Unternehmens weniger Abstimmung nötig (Experte 10, S. CXXXVI), es gibt geringere „Reibungsverluste“ und effizientere Prozesse (Experte 9, S. CXXI), was sich entscheidend auf den Unternehmenserfolg auswirkt (Experte 3, S. XLIV; Experte 7, S. XCVIII). Für die Mitarbeiter ergibt sich ein positives Arbeitsumfeld (Experte 8, S. CIX) und dies führt zu einer „geringen Kranken- und Fluktuationsquote“ (Experte 9, S. CXXI).

### **6.3.2. Geschichten der Geschäftsleitung und die Core- und Gründungsgeschichte zur Wertekommunikation**

Experte 10 (S. CXXVIII) bekräftigt, dass die Leitung eines Unternehmens „viel mit Geschichtenerzählen zu tun“ hat. Will das Management den Mitarbeitern Werte und Normen über Geschichten vermitteln, erwähnen 3 Experten die Notwendigkeit der Authentizität (Experte 2, S. XXX; Experte 5, S. LXX; Experte 10, S. CXXIX). Also „Geschichten, die sich die Geschäftsleitung nicht ausgedacht hat, sondern die wirklich im Unternehmen gelebt sind“ (Experte 2, S. XXX). Nur dann können Geschichten viel stärker als Leitbilder auch der „Selbstvergewisserung dieser Unternehmenskultur“ und der dazugehörigen Werte dienen, indem sie durch bestimmte, persönliche Erfahrungen der Führungskräfte untermauert werden (Experte 2, S. XXVII). Experte 1 (S. XIV-XV) berichtet, dass bei einer Firmenveranstaltung die Wichtigkeit einer Feedback-Kultur betont werden sollte. Die Führungskraft erzählte in diesem Zuge ganz persönlich und offen von einer Erfahrung mit Feedback und demonstriert so: „Ich habe eine persönliche Erfahrung gemacht und das hat nicht weh getan, das hat mich weitergebracht.“ In zwei Unternehmen fällt auf, dass Geschichten über Vorstandsmitglieder weitererzählt werden, in denen diese außergewöhnliche, nicht in ihren Aufgabenbereich fallende Tätigkeiten übernommen haben. Experte 6 (S. LXXVIII) erzählt von einem Vorstand, der eigenhändig Wegweiser auf dem Parkplatz verrückt, um die Orientierung der Kunden zu erleichtern. Experte 9 (S. CXV) berichtet ebenfalls eine Geschichte über ein Vorstandsmitglied, das die unordentlich liegenden Steine als Parkplatzbegrenzung störten. Nachdem dieser Zustand über einen längeren Zeitraum hinweg nicht beseitigt wurde, beauftragte der Vorstand die gesamte Führungsriege eigenhändig die Steine gerade zu rücken. Mit dieser Geschichte sollen die im Unternehmen ständig aktuellen Werte des Zupackens und der Hemdsärmeligkeit betont werden. Diese Geschichten, die Führungskräfte durch ganz normales Verhalten menschlich wirken lassen, werden noch heute in beiden Firmen auf offiziellen Veranstaltungen erzählt. Experte 10, Inhaber der Firma, versucht gezielt durch Geschichten, die auf Erfahrungen aus dem Familien- und Unternehmenskontext beruhen, seine eigenen Werte an die Mitarbeiter zu übermitteln. Er nennt drei Beispiele. Bei der Entwicklung eines neuen Produktes wurde er damit konfrontiert, dass die Ausgestaltung des neuen Produktes von seinen

Mitarbeitern als nicht umsetzbar eingeschätzt wird. Experte 10 setzte dennoch das Vorhaben durch und begründet sein ehrgeiziges Verhalten mit folgender Geschichte aus seiner Kindheit: Er war als Zwölfjähriger mit seinem Großvater am Bau tätig und hatte sich „erlaubt, an einem bestimmten Punkt zu sagen: ‚Opa, das geht nicht.‘“. Der Großvater war daraufhin mit der Axt hinter ihm her gerannt und hat gesagt: „Es gibt nichts, was nicht geht.“. Diese Kindheitserinnerung hat den Unternehmensleiter so geprägt, dass er sie heute noch dazu nimmt, seine Zielstrebigkeit und den Glauben an sich selbst an die Mitarbeiter zu übermitteln (Experte 10, S. CXXVIII). Auch seine Überzeugung, dass bei der Menschenführung oft ein Blick in das Privatleben des Mitarbeiters geworfen werden muss, um bestimmte Reaktionen und Verhalten zu verstehen, verpackt er für seine Mitarbeiter in eine Geschichte. Er erzählt von einer Führungskraft, die sich bei ihm über einen Mitarbeiter beschwerte und dessen Kündigung forderte. Der Unternehmensleiter möchte jedoch erst mit dem besagten Mitarbeiter reden und erfährt dabei von dessen Ehe- und Alkoholproblemen. „[W]enn eine Leistung nicht mehr stimmt, dann schaut man halt sehr gut erstmal in das Private.“ (Experte 10, S. CXXX-CXXXI). Auch seine Abneigung gegen rechthaberisches Verhalten verdeutlicht er anhand einer persönlichen Erfahrung. Er erzählt von einem Unternehmen, mit dem seine Firma einige Zeit zusammengearbeitet hat, bis das andere Unternehmen begann, seine Firma als Konkurrenz zu sehen und Experte 10 in juristische Streitereien verwickelte. Letztendlich rief Experte 10 die andere Partei an und bat diese zu einem Gespräch. In dieser Unterredung stellt Experte 10 seine innerliche Erregung bewusst zurück und betonte: „Wir haben viele Dinge gemacht, die wir nicht richtig gemacht haben und die ich auch im Nachhinein bedaure. Ich bin einfach mal hergekommen, um zu sagen, dass mir das leid tut“. Danach hat er bewusst den Mund gehalten und infolgedessen kam es zu einer Aussöhnung. Kurz danach kam der Fall der Mauer und die Firma des Experten 10, die heute besonders im Osten Deutschlands erfolgreich ist, hatte durch den beigelegten Konflikt die nötigen Kapazitäten frei, um dort Fuß zu fassen. Er erzählt diese Geschichte vor allem, wenn es um Mitarbeiter geht, „die meinen, mit Rechthaben könnte man was erreichen.“ (Experte 10, S. CXXXV). Den Erfolg, den seine Geschichten im Unternehmen haben, belegt er mit der Aussage eines Mitarbeiters: „Wissen Sie, warum ich das so und so gemacht habe? Sie haben doch damals so eine Geschichte erzählt und die habe ich mir immer merken können.“ (Experte 10, S. CXXIX).

Im Zeitverlauf unterliegen alle Geschäftsleitungs-Geschichten einem Filter durch die „neue Generation.“. Es überdauern Geschichten nur dann, „wenn die Geschichten dem Werteempfinden“ der Nachfolger entsprechen. Zusätzlich leben die Geschichten der Geschäftsleitung „in der zweiten Hierarchie noch lebendiger weiter.“. (Experte 10, S. CXXXIII). Es gibt zwei Beispiele, bei denen die Geschäftsleitung nicht Geschichten aus Erfahrungen der Führungskräfte, sondern der Mitarbeiter zur Wertevermittlung übernimmt und nutzt. Experte 2 (S.

XXVII) hat ein „narratives Leitbild“ gestaltet. In „Erzählworkshops“ wurden persönliche Geschichten und Erfahrungen der Mitarbeiter gesammelt, die in einem nächsten Schritt den bestehenden Werten zugeordnet wurden. Je zwei ursprünglich belassene Mitarbeitergeschichten sollten die abstrakten Werte authentischer gestalten. Die Reaktion der Mitarbeiter war sehr positiv, weil sie merkten, dass die Geschichten „aus dem Unternehmen kommen und von ihnen selber kommen.“ (Experte 2, S. XXX). Von einer ähnlichen Erfahrung berichtet Experte 7 (S. XCIII). In diesem Unternehmen sollten die Mitarbeiter per Email ihre persönlichen „Werte-Geschichten“ mitteilen. Im Intranet wurde dann monatlich eine Geschichte veröffentlicht, die meist „gleichzeitig mehrere Werte“ abgedeckt hat. Er geht besonders auf die Geschichte eines Mitarbeiters ein, der aufgrund eines dringenden Kundenanliegens das Verfolgen eines Weltmeisterschaftsfussballspiels unterbrach. Hier wird vor allem der Wert Kundenorientierung, Zuverlässigkeit und Menschlichkeit behandelt. Ziel der Werte-Geschichten-Aktion war es, den Mitarbeitern ihre bereits bestehenden sehr guten Eigenschaften vor Augen zu führen und gleichzeitig die Wertschätzung der Geschäftsleitung vor Augen zu führen.

Alle Experten sind davon überzeugt, dass sich neben Werten und Normen auch Verbote und nicht gern gesehene Verhaltensweisen durch Geschichten der Geschäftsleitung vermitteln lassen (Experte 1, S. XVIII; Experte 2, S. XXXI, Experte 3, S. XLIV; Experte 4, S. LII; Experte 5, S. LXVII; Experte 6, S. LXXXIV; Experte 7, S. XCVIII; Experte 8, S. CX; Experte 9, S. CXXII; Experte 10, S. CXXXVIII). Experte 3 (S. S. XXXVII) berichtet, dass der Eigentümer der Firma jedem Mitarbeiter ohne Umschweife gesagt hat, dass zum Beispiel Lästern nicht gern gesehen wird. Experte 8 (S. CX) findet es jedoch sinnvoller und nachhaltiger, wenn um ein direktes „Das machst du nicht“ zusätzlich eine Geschichte gesponnen wird. Drei Experten können aus persönlicher Erfahrung von Verbotsgeschichten berichten. Experte 4 (S. LII) führt an, dass man von früheren Verhaltensweisen aus dem Bereich Compliance, die heute gesellschaftlich oder sogar rechtlich nicht mehr akzeptiert werden, erzählen kann, um so das Verständnis beim Mitarbeiter vergrößern, dass zum Beispiel „Einladungen an wichtige Kunden zu Formel-1-Rennen“ nicht mehr möglich sind. Experte 9 (S. CXXII) sieht die Möglichkeit mit Geschichten bestimmte „Regelungen und Richtlinien“ an die Mitarbeiter zu kommunizieren. In seinem Unternehmen wurde beispielsweise WLAN auch zur privaten Nutzung der Mitarbeiter eingerichtet, die bestimmten Regeln unterlag. Der Angst vor zu starker Überwachung durch die Unternehmensleitung wurde mit Geschichten begegnet, die die Mitarbeiter für Themen wie Verbrechensaufklärung oder Pädophilie sensibilisiert haben. Anstatt spezielle Verbote zu übermitteln, verdeutlicht Experte 10 (S. CXXXVIII) mit einer Geschichte die generelle Notwendigkeit, Verbote der Unternehmensleitung zu befolgen. Er erzählt, dass in früheren Zeiten sämtliche Aufträge durch eine Kreditversicherung versichert sein mussten, um Verlustausfällen vorzubeugen. Ein damaliger Mitarbeiter hatte einen großen Auftrag, der aber nicht von der Versicherung gedeckt war und demzufolge nicht ausgeführt werden darf-



te. Der Mitarbeiter setzte den Auftrag dennoch eigenverantwortlich um, wodurch die Firma in der Folge eine immense Summe Geld verlor. Die Kernaussage der Geschichte ist, dass durch nicht genehmigte Handlungen von Mitarbeitern die Firma im schlimmsten Fall Konkurs anmelden müsste.

Die Frage, ob man mit Geschichten der Geschäftsleitung Mitarbeiter manipulieren könnte, bejahten alle Experten, lehnten es aber gleichzeitig ab (Experte 1, S. XX; Experte 2, S. XXXIV; Experte 3, S. XLVI; Experte 4, S. LV; Experte 5, S. LXX; Experte 6, S. LXXXVII; Experte 7, S. C; Experte 8, S. CXII; Experte 9, S. CXXIV; Experte 10, S. CXXIX). Damit diese „manipulativen Geschichten funktionieren können, müssen sie [...] wie authentische wirken“ (Experte 2, S. XXXIV), denn sobald der Mitarbeiter merkt, dass etwas nicht der Wahrheit entspricht, hinterfragt er es schnell (Experte 1, S. XX). Experte 6 (S. LXXXVII) wagt sogar die Annahme, dass jeder Erzähler unbewusst durch Geschichten manipuliert, weil er Passagen, die er selbst spannend findet, stärker betont als langweilige Details, die er ganz automatisch weglässt. Von 10 Experten hat nur Experte 8 (S. CXII) persönliche Erfahrungen mit manipulativen Geschichten durch Kollegen gemacht. Er ist Mitglied der Gründerfamilie und hat sehr schnell gemerkt, dass jeder durch bestimmte Geschichten versucht „sich gut mit der Familie zu stellen“ und es ihm Schwierigkeiten bereitete, die Situation richtig einzuschätzen. Experte 3 (S. XLVI) kann sich trotz fehlender persönlicher Erfahrung vorstellen, dass vor allem im produktiven Bereich seiner Firma die Meister versuchen durch angebliche Geschichten und Meinungen der oberen Führungsebene die „eigene Führungsschwäche“ zu kompensieren und auf die Belegschaft Druck auszuüben.

Neben dem Risiko der Manipulation sehen vier Experten die Gefahr von nicht authentischen Geschichten der Geschäftsleitung. Entwirft die Geschäftsleitung eine Geschichte, die in die Situation sehr gut passen würde (Experte 5, S. LXI; Experte 10, S. CXXIX) und trifft diese unwahre, konstruierte Geschichte auf das „kulturelle [...] Gedächtnis“ eines Mitarbeiters (Experte 1, S. XXI), wird dieser automatisch das Gehörte mit den persönlichen Erfahrungen abgleichen und bei Differenzen die Geschichte einfach vergessen. Um diese Tatsache zu untermauern, erzählt Experte 2 (S. XXXI) die Geschichte von einem Vorstandsvorsitzenden, dem der Zutritt zur Firma von einem Pförtner verweigert wurde, weil er seinen Ausweis vergessen hatte. Der Pförtner kannte den Vorstand natürlich, handelte aber nach den Sicherheitsvorgaben und ließ den Vorstand erst ein, als dieser den Ausweis nachreichte. Ein paar Stunden später holte der Vorstand den Pförtner zu sich ins Büro und beförderte ihn zum Chef des Sicherheitsdienstes. Der Wert „Bei uns gelten Regeln für alle, egal ob Putzfrau oder Vorstandsvorsitzender“ kann nur durch die Geschichte übermittelt werden, wenn die gesamte Belegschaft weiß, dass der Vorstand auch in der Realität sehr menschlich und mitarbeiternahe ist. Passen die von der Geschäftsleitung verbreiteten Geschichten überhaupt

nicht mit der Unternehmensrealität überein, kann „die Kluft zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung“ (Experte 2, S. XXIII) breiter werden, weil die Mitarbeiter mit Widerstand reagieren (Experte 5, S. LXI). Experte 5 (S. LXIV) gibt abschließend den Rat, nicht nur bestehende Werte durch Geschichten zu übermitteln, sondern auch Themen, die völlig tabuisiert sind, zu behandeln und „neue Denkanstöße“ in das Unternehmen zu bringen.

Neben Geschichten der Geschäftsleitung spielt bei der Wertevermittlung die Gründungsgeschichte in vier Unternehmen eine wichtige Rolle (Experte 7, S. XCVII; Experte 8, S. CVIII; Experte 9, S. CXIX; Experte 10, S. CXXXIII). Experte 3 (S. XL) betont, dass die Gründungsgeschichte vom Management nicht offiziell zur Wertevermittlung eingesetzt wird. Persönlich setzt er Gründungsanekdoten zum Beispiel bei Interviews gezielt ein, um die Internationalität der Firma zu beschreiben. In der Firma gibt es die Story, dass der Eigentümer in den fünfziger Jahren auf einem Schiff nach Amerika den Besitzer der größten Konkurrenzfirma getroffen hat und beide eine Wette abgeschlossen haben, wer sich früher in Amerika niederlässt. Gewonnen hat die Firma von Experte 3. Experte 4 (S. LI) sieht in der Gründungsgeschichte der Firma keine Funktion der Wertevermittlung. Es wird aber zu Vermarktungszwecken der Werdegang der Firma in einer Art Core Story beschrieben und somit zumindest für den Endverbraucher die traditionellen Unternehmenswerte betont (Experte 4, S. XLVIII-XLIX). Experte 2 (S. XXVIII-XXIX) sagt, dass die Core Story in manchen Unternehmen „ganz nah an der Gründungsgeschichte“ sein kann. Er sieht die Dominanz einer Gründungsgeschichte vor allem bei Familienunternehmen. Experte 6 (S. LXXVI) sieht zwischen Core Story und Gründungsgeschichte ebenfalls einen vagen Zusammenhang, denn jedes erfolgreiche Unternehmen „spinnt sicherlich seine eigene Erfolgsgeschichte. Und die muss nicht unbedingt hundertprozentig der tatsächlichen Entwicklung entspringen.“. Auffallend ist, dass bei zwei Unternehmen aus sehr innovativen Branchen die Gründungsgeschichte eine große Rolle in Bezug auf die heutige, existierende Unternehmenskultur spielt (Experte 8, S. CVIII; Experte 9, S. CXIX). Experte 8 (S. CV) erzählt, dass seine Vorfahren kurz vor dem Mauerbau aufgrund der zu erahnenden Perspektivenlosigkeit von Ost- nach Westdeutschland geflüchtet sind und dort die heutige Firma gegründet haben. Die Geschichte steht noch heute für das bestehende „Unternehmerdenken“ in der Firma. Hatte der Vorfahre schon damals frühzeitig die Notwendigkeit einer Flucht nach Westdeutschland erkannt, so bewahrte er sich stets das für die Branche überlebenswichtige Pioniersdenken und war als einer der ersten auf neuen Beschaffungsmärkten tätig. Auch Experte 9 (S. CXIX) weiß, die aktuelle Unternehmenskultur „entspringt noch aus der Gründungsgeschichte.“. Damals hatte „eine relativ kleine Mannschaft ein Unternehmen auf der grünen Wiese gegründet“, wobei heute noch Gründungsmitarbeiter im Unternehmen sind. Die damalige Notwendigkeit in nicht eingespielten Prozessen schnell und flexibel zu handeln, zeigt sich heute noch in den Werten wie „Hemdsärmeligkeit“ oder der Flexibilität, mit der sich Mitarbeiter gut in ungeplanten Prozessen zurechtfinden.

Experte 10 (S. CXXXIII-CXXXIV) erzählt seinen Mitarbeitern nicht direkt etwas über die Gründung, sondern versucht zu erklären, warum die Firma heute so erfolgreich ist. Er hatte damals ein verschuldetes Unternehmen von seinem Vater übernommen und es über die Jahre zu einem erfolgreichen Unternehmen entwickelt. Als er ein Schulkind war, musste sein Vater einen Vergleich. Die damalige Verschuldung ging mit einer Rufschädigung der Familie einher, was dazu führte, dass Experte 10 später „immer ausdauernder, immer ideenreicher und immer insgesamt härter“ gehandelt als sein Umfeld. Durch diese Geschichte möchte er den Mitarbeitern den Wert mitgeben, dass es oft Wunden sind, „die einen zu außerordentlichen Leistungen bringen.“ und bekräftigen, „dass nicht nur die Menschen, die uns Gutes tun uns fördern, sondern dass wir einen verzeihenden, aber auch erinnerungsorientierten Blick zurück haben [sollten].“. Experte 2 (S. XXVIII) sieht trotz allem eher ein „Bündel von Geschichten“ im Unternehmen zur Wertevermittlung als geeignet an im Vergleich zu einer einzigen Gründungsgeschichte oder Core Story.

### **6.3.3. Interne Mitarbeitergeschichten im Kontext der Wertekommunikation**

Die übliche Kommunikation der Unternehmenskultur an neue Mitarbeiter erfolgt in drei Unternehmen durch Firmenrundgänge (Experte 1, S. XVII; Experte 8, S. CVII; Experte 9, S. CXX), in zwei Firmen durch Personalbesprechungen (Experte 4, S. L; Experte 7, S. XCVI) und zusätzlich schriftlich über das Intranet, Leitlinien, Leitbilder und Informationsordner (Experte 3, S. XLIII). Lediglich in zwei Unternehmen wird den neuen Mitarbeitern durch Geschichten des Geschäftsführers die Kultur gleich zu Anfang vermittelt (Experte 9, S. CXX; Experte 10, S. CXXIX).

Sechs Experten haben persönlich bei ihrem Einstieg in die Firma die Kultur nicht durch interne Kollegengeschichten erfahren. Experte 1 (S. XVII) hat erst im Zeitverlauf unbewusst ein „Gefühl dafür“ bekommen, „wie das Unternehmen tickt.“. Experte 4 (S. L) hatte bereits vor dem Einstieg ins Unternehmen durch das gute Image und die lange Tradition der Firma einen Eindruck der bestehenden Kultur. Experte 6 (S. LXXXII) kann die zu seinem Eintritt herrschende Kultur erst rückblickend einordnen. Experte 9 (S. CXX) kam kurz nach der Gründung in das Unternehmen, wo noch keine „langjährige Kultur“ unter den wenigen Kollegen bestanden hat. Experte 8 (S. CVIII) und Experte 10 (S. CXXXIII) sind als Mitglied der Gründerfamilie mit der Kultur aufgewachsen und haben sie immer als selbstverständlich erlebt. Dennoch betont Experte 8 (S. CVIII), dass auch er bei Besuchen in ausländischen Töchterfirmen durch Geschichten der anderen die andersartige Kultur wahrnimmt. Experte 3 (S. XLIII) erzählt, dass er während des Einarbeitungsprogrammes mit vielen Leuten Kontakt hatte und „natürlich auch viel von der Kultur“ mitbekommen hat. Auch Experte 7 (S. XCVI) erinnert sich, dass er vor allem am Anfang von Kollegengeschichten die Kultur mitbekommen

hat, zum Beispiel im Zuge von Veranstaltungen. Trotz fehlender eigener Erfahrung können sich Experte 6 (S. LXXXII) und Experte 9 (S. CXX) vorstellen, dass neue Mitarbeiter sehr viele Geschichten von Kollegen über die bestehende Kultur zu hören bekommen.

Für Experte 10 (S. CXXXI) ist ein Unternehmen „eine Reihe aneinandergereihter Geschichten.“. Durch die „Geschichten der Anderen“ können neue Mitarbeiter „sozialisiert“ werden (Experte 5, S. LXVII). Erzählt zum Beispiel ein Kollege eine Geschichte zum Thema „Das darfst du auf keinen Fall machen.“, wird der „neue Mitarbeiter sehr hellhörig zuhören“ (Experte 5, S. LXVII). Diese internen Geschichten sind „sehr viel stärker als Geschichten der Geschäftsleitung“, weil Mitarbeiter oft skeptisch gegenüber allem sind „was aus der Zentrale kommt“ (Experte 2, S. XXX). Sechs Experten erzählen neuen Mitarbeitern ebenfalls immer wieder Geschichten. Experte 1 (S. XVII) berichtet oft vom Agieren und Umgang des Unternehmens mit der Krise, um bestimmte damalige Verhaltensweisen hervorzuheben. Er erzählt zusätzlich die unter den Mitarbeitern sehr beliebte Geschichte von einem Vorstandsvorsitzenden, der zum Börsenstart der Firma in einem Luxusauto vorgefahren war und „ein Auftreten hatte, wo man sagt, das war sehr viel Show“. Diese Geschichte wird heute im Unternehmen erzählt, um sich von der Vergangenheit abzugrenzen und zu signalisieren: „So sind wir nicht mehr.“. Experte 4 (S. LI) verwendet verschiedene Geschichten „situationsbedingt“, erzählt aber besonders von zwei Krisensituationen des Unternehmens. Zum einen ein Vergleich und zum anderen eine Werksschließung, die die Firma nur aufgrund der starken Unternehmenskultur und Tradition überlebt hat. Er möchte damit zeigen, dass man „ganz schwierige Situationen beherrschen kann“, wenn „man zusammensteht, gemeinsame Ziele hat“. Experte 6 (S. LXXXIII) setzt Geschichten genau wie Experte 4 „situativ“ ein, erzählt aber „nicht immer die gleichen Geschichten“. Befindet sich der neue Mitarbeiter vielleicht in einer ähnlichen Situation, die der Experte schon erlebt hat, erzählt er eine Geschichte, um „eine Parallele zu ziehen“. Er weist daraufhin, dass man natürlich durch interne Geschichten auch „Lobeshymnen in einer Weise konterkarieren“ kann. Er erzählt die Geschichte von einem ehemaligen, eigentlich erfolgreichen Geschäftsführer, der sich seine komplette Computerhardware in schwarze Farbe tauchen lassen, damit „die in schwarze Farbe auf seinem Schreibtisch stand“. Experte 7 (S. XCVI-XCVII) erzählt von der positiven Reaktion des Vorstandes auf Vorschläge auf das Thema Werte und erwähnt, dass diese Reaktion „nicht selbstverständlich“ ist. Er betont hierbei nicht einen speziellen Wert, sondern verdeutlicht den allgemeinen Umgang der Geschäftsleitung mit den Werten im Unternehmen. Experte 8 (S. CV) erzählt eher „kurze Anekdoten“, die hauptsächlich von seinem Vorfahren, dem Gründer der Firma, handeln und dessen Pioniergeist hervorheben. Experte 9 (S. CXXI) sieht als Themen für neue Mitarbeiter vor allem die Vorstellung von Produkten, die innerhalb der Branche „völlig neu sind“, um den herrschenden Wert des Rulebreakings zu verdeutlichen. Auch Berichte über die Jahresauftaktveranstaltung, auf die sich alle Mitarbeiter immer sehr

freuen, werden angebracht. Experte 10 (S. CXXXI) bekräftigt, dass jede Führungskraft den Mitarbeitern „sagt, aus welcher Ecke er kommt, was ihn ausmacht, warum er so ist wie er ist.“, um bestimmte Verhaltensweisen verständlich zu machen.

Neben der Vermittlung von Werten an neue Mitarbeiter können interne, persönliche Geschichten der Kollegen zur Werteentwicklung und zur Verdeutlichung der Werte beitragen.

Interne Geschichten bilden wie zuvor beschrieben zum einen für Mitarbeiter eine Landkarte von Geschichten, können aber auch der Geschäftsleitung Aufschlüsse über die bestehenden, gelebten Werte im Unternehmen geben. Experte 5 (S. LVI-LVII) bestätigt, dass die Geschäftsleitung dann an die Werte kommt, wenn sie Raum zum Erzählen gibt. Die Mitarbeiter wissen oft besser, „was schief läuft im Unternehmen als die Führungskräfte“. Die Geschäftsleitung kann durch diese Geschichten „Verbesserungsvorschläge“ sammeln, aber auch Widersprüche zur bestehenden Kultur aufdecken. Experte 9 (S. CXX) ist der Meinung, dass es für die Geschäftsleitung natürlich interessant wäre, welche Geschichten bei der Aufnahme neuer Mitarbeiter intern erzählt werden. Geschäftsleitung in Unternehmen 9 versucht vor allem in informellen Kreisen die Chance hat, an die wahren Geschichten der Mitarbeiter heranzukommen. Auf offiziellen Anlässen „begegnet man sich auf einer distanziert höflichen Ebene, die wirklichen Geschichten kommen dann in anderen Situationen [heraus]“ (Experte 9, S. CXXIV). Experte 4 (S. XLVIII) und Experte 9 (S. CXXIV) berichten über ein monatliches Frühstück, während dem der CEO mit ausgewählten Mitarbeitern aller Hierarchien zusammensitzt und diese „aus ihrem Bereich berichten“ lässt. Experte 10 (S. CXXXVII), Besitzer des Unternehmens, erzählt, dass er Stimmungen und Geschichten von Mitarbeitern bei Rundgängen im Unternehmen mitbekommt. Es kommt natürlich kein Mitarbeiter und sagt: „Ich muss Ihnen da eine Geschichte erzählen.“, aber „wenn man fragt, wie es geht“, bekommt man einiges mit und kann bestimmte Verhaltensmuster oder Schwierigkeiten besser nachvollziehen. Auch Experte 8 (S. CII) berichtet von täglichen Rundgängen des CEO durch die Abteilungen. Experte 5 (S. LIX) erzählt von der Nachbereitung eines durchgeführten Projektes, bei dem die teilnehmenden Mitarbeiter zum Beispiel den von der Geschäftsleitung offiziell vorgegebenen Wert der Teamorientierung in Frage stellten, da in der Realität der Arbeitsalltag und Projektablauf sehr „competitive“ geprägt war und keiner den anderen unterstützt hat. Experte 3 (S. XL-XLI) hat Erfahrungen mit der Methode des Unternehmenstheaters gemacht, bei der verschiedene Erfahrungen und Geschichten der Mitarbeitern von Schauspielern nachgestellt werden. Ziel ist es, einen Blick von außen auf bestimmte Situationen zu werfen, wenn man zu stark in einer Situation verhaftet ist. Experte 3 ist der Meinung, dass man durch Unternehmenstheater als Geschäftsleitung die wahre, gelebte Kultur der Mitarbeiter erfassen könnte, wenn das Theaterstück auf deren Erfahrungen und Wissen aufbaut. Wird der Geschäftsleitung durch Geschichten und Meinungen der Mitarbei-

ter die wahre Unternehmenskultur bewusst, kann sie dabei „Sachen erfahren, mit denen sie nicht gerechnet“ hat und die ihr „auch nicht in den Kram passen“. Sie kann vor den gewonnenen Ergebnissen regelrecht erschrecken und diese unter Umständen zensieren (Experte 5, S. LXXI). Möchte die Geschäftsleitung dennoch den Mitarbeitern ehrlich gegenüber treten und die gewonnenen Resultate über die aktuelle Kultur zeigen, können Metaphern zur Unterstützung herangezogen werden. Experte 5 (S. LX) erzählt von der Darstellung einer Seeflotte, deren einzelne Schiffe ohne jede Abstimmung völlig verschiedene Ziele verfolgen. Zusätzlich steigen drei neue Ruderer in eines der Boote, woraufhin dieses kentert. Die „Übersetzung in die reale Umwelt war“, dass die Belegschaft zwar „durch einen plötzlichen Geldsegen“ um einige Mitarbeiter erweitert wurde, aber die bestehenden Räumlichkeiten und Prozesse nicht geeignet waren, „um die neuen Mitarbeiter überhaupt an Bord zu holen.“. Es kam zu immensen Schwierigkeiten.

Im Bereich der Werteentwicklung erzählt Experte 3 (S. XXXVIII) von einem „Wertekatalog“, der von verschiedenen Mitarbeitergruppen gemeinsam erarbeitet wurde. Hierbei spielen natürlich die Erlebnisse und Erfahrungen, die während der Erarbeitung der Werte durch Geschichten eingebracht wurden, eine Rolle. Es ist aber in diesem Fall keine spezielle Geschichte den einzelnen Werten zugeordnet worden. Experte 2 (S. XXIV) bekräftigt dennoch, dass „workshopdefinierte Unternehmenskulturen“ nicht der Realität entsprechen und nur „ein frommer Wunsch“ der Geschäftsleitung bleiben. Experte 6 (S. LXXX-LXXXI) erzählt im Bereich der Werteverdeutlichung von einer Zukunftsformel des Unternehmens mit drei beinhalteten Werten, an der verschiedene Arbeitsgruppen ein Jahr lang gearbeitet haben. Am Ende des Prozesses wurden sich auf einem Führungskräfte-Seminar bewusst Geschichten unter den Führungskräften zu eben diesen Werten erzählt. Die Geschichten wurden den Werten zugeordnet, aber nicht schriftlich festgehalten, weil Geschichten erzählt werden müssen. Für die Zukunft hat das Unternehmen geplant, die oben genannte Methode „breit ins Unternehmen zu tragen“. Den Anfang bildet eine Veranstaltung, die sich mit dem Thema des Geschichtenerzählens befasst, während der den Mitarbeitern gezeigt wird „Wie komme ich an so eine Geschichte, wie kreierte ich das?“.

Sechs Experten sehen in den Geschichten, die sich die Mitarbeiter gegenseitig erzählen, vor allem dann Risiken, wenn „es Richtung lästern geht“ (Experte 3, S. XLIII), wenn das Hauptgewicht auf negativen Erfahrungen liegt (Experte 1, S. XVII; Experte 4, S. LI; Experte 6, S. LXXXII) und letztendlich „demotivierend wirken“ oder gar „Angst machen“ (Experte 9, S. CXX). Experte 8 (S. CVIII) bestätigt, dass negative Geschichten überall im Unternehmen kursieren. Deshalb sollte jeder Mitarbeiter „für sich überprüfen: ‚Macht die Geschichte überhaupt Sinn?‘“. Experte 5 (S. LXVII) erklärt, dass vor allem die über Jahre hinweg anhaltenden negativen Überzeugungen eine „zähe Masse“ sind, die sich nur schwer ins Positive

wandeln lässt. Dennoch zeichnen persönliche Geschichten der Mitarbeiter die Unternehmensrealität wirkungsvoller ab als Geschäftsleitungsgeschichten (Experte 2, S. XXXI). Auch Experte 7 (S. XCVI) sieht in internen Geschichten keine Nachteile, denn der reale Unternehmensalltag birgt einfach positive und negative Erlebnisse.

Vier Experten sehen keine umfassenden Möglichkeiten (Experte 6, S. LXXXIV; Experte 9, S. CXXII) und auch keinen Sinn (Experte 2, S. XXXI; Experte 7, S. XCVIII) einer inoffiziellen, unter den Mitarbeitern bestehenden Unternehmenskultur entgegenzuwirken. Experte 7 (S. XCVIII) sieht dennoch Handlungsbedarf bei einer entstandenen „Gerüchtekultur“, die durch ein offenes Gespräch mit Führungskräften abgeschafft werden kann, indem Gerüchte durch Information ersetzt werden. Drei Experten sehen allein durch Vorleben die Möglichkeit, die bestehende Kultur noch einmal ins Bewusstsein der Mitarbeiter zu rufen (Experte 6, S. LXXXV; Experte 8, S. CX; Experte 9, S. CXXII). Der Einsatz von Geschichten der Geschäftsleitung als Mittel eine inoffizielle Kultur abzuschaffen halten dennoch drei Experten für sinnvoll und machbar (Experte 1, S. XIX; Experte 4, S. LIII; Experte 8, S. CX). Experte 1 (S. XIX) kann sich vorstellen, dass eine inoffizielle Kultur, geprägt durch „Ich gebe kein Feedback. Ich halte alles zurück. Ich mache meine Arbeit, aber mehr interessiert mich nicht.“ geändert werden kann, wenn die Geschäftsleitung zum Beispiel über Geschichten verdeutlicht, welche positiven Effekte sich ergeben, „wenn man sich öffnet“. Experte 2 (S. XXXI) sieht hingegen keinerlei Sinn darin mit positiven Geschichten eine negative, real gelebte Kultur zu verbiegen.

#### **6.4. Geschichten und Kulturveränderung**

Sieben Unternehmen haben entweder aktuell oder zeitnah eine Änderung in der bestehenden Organisationskultur vorgenommen. Die übliche Kommunikation der Veränderungen erfolgt in den meisten Unternehmen auf Informationsveranstaltungen und Besprechungen (Experte 1, S. XIX; Experte 4, S. LIII; Experte 9, CXXIII), über Führungskräfte oder Botschafter als Multiplikator der Veränderung (Experte 1, S. XIX; Experte 4, S. LIII; Experte 6, S. LXXXV) oder durch strikte Vorgabe der Geschäftsleitung (Experte 3, S. XLIV; Experte 8, S. CX). Experte 3 (S. XXIX) erwähnt zusätzlich noch einen Informationsmarkt, an dem einmal jährlich alle Unternehmensbereiche ihre anstehenden Veränderungen präsentieren. Im Anschluss wählt dann die Geschäftsleitung die Projekte aus, die umgesetzt werden sollen. Allein Experte 7 (S. XC) berichtet von einem Veränderungsprozess im Bereich der Unternehmenskultur, an dem die Mitarbeiter wirklich aktiv beteiligt waren. Im Rahmen einer Generierung von Unternehmenswerten konnten alle Organisationsmitglieder anhand eines Fragebogens mit 88 Werten die für sie fünf bis zehn wichtigsten, ihrem Wesen entsprechenden Werte auswählen. Im Ergebnis der Umfrage waren die Werte aller Mitarbeiter sehr ähnlich ausgerichtet. Die

zehn am meisten gewählten Werte wurden in der Reihenfolge, in der sie genannt wurden, als Unternehmenswerte festgelegt.

#### **6.4.1. Geschichten zur Einleitung von Kulturveränderungen**

Möchte die Geschäftsleitung einen Kulturveränderungsprozess anhand von Geschichten einleiten werden, sollte als Basis der nachfolgenden Schritte der Ist-Zustand einer Unternehmenskultur durch Geschichten und Erfahrungen der Mitarbeiter, die die aktuelle Stimmung und die „verborgenen Teile der Unternehmenskultur“ zu offenbaren, ermittelt werden (Experte 2, S. XXXII). Nur aufgrund der ermittelten Ist-Situation kann ein erwünschter Soll-Zustand erreicht werden (Experte 5, S. LXIV). Geschichten der Mitarbeiter als Basis für Veränderung hält auch Experte 3 (S. XLIV-XLV) aufgrund eigener Erfahrungen für sinnvoll. In der Unternehmung wurde bereits mehrmals die Methode World-Cafe herangezogen, um Veränderungen zu bewirken. Es werden Mitarbeiter aus verschiedensten Bereichen an mehreren Tischen mit beschreibbarer Papiertischdecke versammelt, wo es nun gilt über ein bestimmtes Thema zu diskutieren und Lösungen zu finden. Vorteil hierbei ist die Masse an verschiedenen Informationen und Erfahrungen, die aus den Geschichten der Mitarbeiter gewonnen werden. Zudem hat jeder Mitarbeiter „das Gefühl: ‚Ich habe etwas dazu beigetragen‘“ und „setzt [...] es dann lieber um“.

In Abgrenzung zu internen Geschichten der Mitarbeiter können auch Geschichten der Geschäftsleitung zu Veränderungen motivieren. Experte 2 (S. XXXII) erzählt von großem Widerstand der Belegschaft gegen einen Veränderungsprozess, bei dem unter anderem auch Mitarbeiter entlassen wurden. Die Geschäftsleitung hatte bis dahin erfolglos versucht, die Belegschaft durch Aussagen wie „Ja, wir sind in einer schwierigen Situation“, die Märkte seien schwierig und deshalb die Einsparungen vonnöten, zu besänftigen. Erst als die wahre, authentische Geschichte über vergangene Entwicklungen und Fusionen erzählt wurde, war es vielen plötzlich verständlich und „die Mitarbeiter waren dann bereit, diese Veränderungsprozess mit zu tragen, zumindest zum Teil.“ Neben der Darstellung der wahren Faktoren, die zu einer Veränderung führen, können Geschichten der Geschäftsleitung auch „tabuisierte Themen in Worte [...] kleiden“ und somit Raum geben, über diese Themen zu diskutieren (Experte 5, S. LXIV). Er beschreibt eine Fusion zweier Unternehmen, die „zu ganz großen Brüchen in der Unternehmenskultur“ geführt hatte, weil völlig verschiedene Wertesysteme aufeinandertrafen. Man hat dann in Workshops mit Führungskräften der verschiedenen Unternehmen drei Bildgeschichten entwickelt, die in der Römerzeit spielten. In verbildlichter Form wird verdeutlicht, dass das neue Unternehmen nur neue Märkte erobern kann, wenn man zusammenarbeitet und von jeder Unternehmenskultur das Beste mitnimmt. Diese fiktive Geschichte mit authentischem Hintergrund war für jeden Mitarbeiter „sofort dekodierbar“,



zum Beispiel aufgrund der Ähnlichkeiten der Figuren mit den tatsächlichen Vorständen der Firma, und man konnte „unheimlich viele Brücken bauen zwischen den verschiedenen Lagern.“. Auch Experte 6 (S. LXXXVI) betont, dass er einen Einsatz von Geschichten der Geschäftsleitung im Bereich Veränderung sieht, „wenn es für die Situation passt und auch Inhalt und Form der Geschichte auf die Situation abgestimmt ist“.

Sieben Experten sind sich einig, dass sowohl Geschichten der Mitarbeiter als auch der Geschäftsleitung über bereits vergangene, erfolgreich umgesetzte Kulturveränderungen zu neuen Änderungsprozessen ermutigen können (Experte 1, S. XX; Experte 3, S. XLVI; Experte 4, S. LIV; Experte 6, S. LXXXVII; Experte 7, S. XCIX; Experte 8, S. CXI; Experte 9, S. CXVII). Drei von ihnen erzählen Geschichten, die von umgesetzten Veränderungen im Unternehmen berichten. Experte 3 (S. XXXIX) nahm an einem „Veränderungskurrikulum“ teil, bei dem seit zwei Jahren aktiv Veränderungsprozesse diskutiert werden. Führungskräfte tauschen sich aus, berichten über Projekte und hinterfragen: „Was ist da positiv gelaufen und warum ist es positiv gelaufen?“. Experte 4 (S. LIV) berichtet über eine Mitarbeiterzeitschrift, die regelmäßig effektive Veränderungen aus verschiedensten Bereichen behandelt. Experte 8 (S. CXI-CXII) erzählt von einer geplanten Übernahme eines Herstellers durch seine Firma. Die Mitarbeiter der zu übernehmenden Organisation hatten schon Geschichten über vergangene, erfolgreiche Übernahmen der Experten-Firma gehört und sahen durch diese positiven Geschichten „letztendlich wieder eine Perspektive“. Zwei Experten erzählen von Geschichten anderer Unternehmen, die Veränderungen durchgeführt hatten. Unternehmen neun (S. CXVII-CXVIII) lädt regelmäßig „Unternehmenslenker[...]“ anderer Firmen ein, um anhand derer Geschichten von den Erfahrungen zu profitieren und den eigenen Mitarbeitern zu verdeutlichen, „warum es eigentlich wert ist“ an bestimmten Veränderungen mitzuwirken. Experte 8 (S. CXI) hingegen unterstreicht die Notwendigkeit zur Veränderung zum Beispiel im Bereich der Produktsicherheit mit einer Geschichte über einen Misserfolg des größten Konkurrenzunternehmens. Dieses hatte Probleme mit der Sicherheit ihrer Produkte, woraufhin zwei Konsumenten an den Folgen starben.

Nachteile der Geschichten über bereits erfolgreich umgesetzte Veränderungen sehen zwei Experten dann, wenn die Geschichte „als Bedienungsanleitung“ genutzt wird (Experte 6, S. LXXXVII) und der Mitarbeiter sich nicht traut, etwas anderes zu versuchen und die „eigene Motivation nicht mehr in den Vordergrund stellt“ (Experte 1, S. XXI).

Sieben Experten sind der Meinung, dass man mit Drohungen, die in Geschichten verpackt sind, Mitarbeiter theoretisch zu einer Veränderung zwingen kann, lehnen es aber gleichzeitig konsequent ab (Experte 1, S. XX; Experte 2, S. XXXIII; Experte 3, S. XLVI; Experte 4, S. LIV; Experte 6, S. LXXXV; Experte 8, S. CXII; Experte 9, S. CXXIV). Experte 2 (S. XXXIII) darin „kein nachhaltiges Vorgehen“. Experte 6 (S. LXXXV) erzählt von japanischen Unternehmen,

die mit Geschichten und Szenarien zum Thema Krise ihre Mitarbeiter wirksam zu niedrigeren Löhnen und Überstunden gezwungen haben. Diese Art der Menschenführung läuft aber seinem „Menschenbild diametral entgegen“. Zwei Experten sehen es trotzdem als Pflicht der Geschäftsleitung, bestimmte „Risiken-Szenarien“ (Experte 4, S. LIV) oder negative Ereignisse „als Lernerfahrung“ (Experte 3, S. XLVI) weiterzugeben.

Vier Experten sehen in Geschichten der Geschäftsleitung zur Einleitung der Kulturveränderung die Gefahr, dass der bevorstehende Prozess zu sehr beschönigt wird und anstehende Schwierigkeiten außer Acht lässt. Wird den Mitarbeitern nur eine sehr positive Vision über den Endzustand nach der Veränderung vermittelt, sehen Experte 5 (S. LXX) und Experte 10 (S. CXXXIX) keine Chance, dass die Mitarbeiter ihr Verhalten ändern. Experte 2 (S. XXXIII) bekräftigt, dass eine wirksame Geschichte zur Veränderungseinleitung sowohl den Ist-Zustand als auch den gewünschten Soll-Zustand mit einbezieht und auf dieser Basis verdeutlicht: „Wie kommt man da hin?“. Experte 9 (S. CXXV) erzählt von einem Veränderungsprozess in seinem Unternehmen, bei dem sich der Name der Firma änderte. Der CEO verwendete damals einen bestimmten Werbeslogan mit der Kernaussage: Der Name ändert sich, sonst bleibt alles beim Alten. Leider ergaben sich im Zuge der Namensänderung mehr kleine ungeplante Veränderungen, die der CEO durch seinen Slogan nicht erwähnt hatte. Experte 9 sieht hier vor allem die Gefahr, „dass man das Risiko eingeht, dass [durch Geschichten] die falschen Bilder entstehen“.

#### **6.4.2. Geschichten zur Unterstützung von Kulturveränderungen**

Drei Experten ersehen den Einsatz von Geschichten der Geschäftsleitung zur Unterstützung von Kulturveränderungen als sinnvoll an (Experte 2, S. XXXII; Experte 7, S. XCIX; Experte 9, S. CXXIII). Es muss aber das Postulat der Glaubhaftigkeit erfüllt sein (Experte 2, S. XXXIII) und die richtige Geschichte für die passende Situation gewählt werden (Experte 9, S. CXXIII). Auch Experte 7 (S. XCIX) kann sich den Einsatz von Geschichten und Bildern in Großgruppenkonzepten oder auf Marktplätzen zur unterstützenden Kommunikation der Veränderung vorstellen. Experte 2 (S. XXXIII) betont, dass die Mitarbeiter unglaublichen Geschichten sofort mit Nichtbeachten oder Widerstand begegnen. Experte 5 (S. LXIV) sieht die Bedeutung von Geschichten eindeutig in der „Anfangsphase“ von Veränderungen und nicht im laufenden Kulturveränderungsprozess. Die Motivation eine Kultur mit zu ändern, „muss in den Leuten liegen“ und kann nicht durch eine Geschichte angestoßen werden (Experte 5, S. LXIX).

Neun von zehn Experten sind der Meinung, dass während Veränderungen mehr interne Geschichten in der Belegschaft kursieren (Experte 1, S. XIX; Experte 2, S. XXXIII; Experte 3, S. XLV; Experte 4, S. LIV; Experte 5, S. LXIX; Experte 6, S. LXXXVI; Experte 8, S. CXI; Experte

9, S. CXXIII; Experte 10, S. CXXXIX). Experte 7 (S. XC), Experte 2 (XXXIII) und Experte 6 (S. LXXXVI) merken an, dass kulturelle Veränderungen für Mitarbeiter schwierig sind, weil der Mensch an sich den jetzigen Zustand bewahren möchte. Experte 5 (S. LXIX) spricht sogar von „Angst vor Veränderung“. Im Zuge dieser Unsicherheit erzählen sich Mitarbeiter gegenseitig von Erlebnissen, die sie persönlich während der kulturellen Veränderung erlebt haben, und geben sich so die gesuchte Orientierung (Experte 2, S. XXXIII; Experte 6, S. LXXXVI). Sie können sogar eine „gemeinsame Bedeutungskonstruktion [...] entwickeln“ (Experte 5, S. LXIX). Experte 3 (S. XLV) erzählt von einem Informationsmarkt über zukünftige Veränderungsprozesse, bei dem bewusst von der Geschäftsleitung der Austausch der Mitarbeiter forciert wird. Auch das bewusste Nichtkontrollieren der Mittags- und Raucherpausendauer soll zu einem verstärkten Erfahrungsaustausch der Belegschaft führen. Experte 2 (S. XXV) erzählt von einem stagnierenden Verlauf eines Kulturveränderungsprozesses, bei dem weder Belohnungs- noch Bestrafungsmechanismen den gewünschten Erfolg gebracht haben. Erst als die Geschäftsleitung den Geschichten der Mitarbeiter Aufmerksamkeit geschenkt hat, wurde deutlich, dass die Firma bereits viele Veränderungsprozesse in den früheren Jahren nie zu Ende geführt hatte und aufgrund dessen die Motivation der Belegschaft fehlte, die aktuelle Kulturveränderung mitzutragen. Experte 8 (S. CXI) erzählt, dass für die Kantine in seiner Firma zeitnah ein neuer Koch eingestellt werden soll, der anstatt der üblichen Kantinengerichte eher moderne Sachen wie Sushi zubereiten will. Das war „die“ Geschichte der letzten Wochen, die zu richtiger Begeisterung und Motivation unter den Mitarbeitern geführt hat.

Sechs Experten sehen in den internen Geschichten auch Nachteile. Werden vor allem „Negativ-Erlebnisse“ erzählt (Experte 4, S. LIV), kann sich das kontraproduktiv auf die Kulturveränderung auswirken (Experte 5, LXIX). Aufgrund großer Interpretationsmöglichkeiten von verschiedenen Meldungen oder Informationen, die während einer Veränderung von der Geschäftsleitung kommuniziert werden, besteht ebenso der Raum für Gerüchte (Experte 2, S. XXXIII; Experte 6, S. LXXXVI; Experte 9, S. CXXIII-CXXIV; Experte 10, S. CXXXIX). Experte 9 (S. CXXIII) erzählt von einem Beispiel: Es bestand die Aussage „Die IT wird zwei Jahre weiter im Haus behalten“ zugleich neben der separat kommunizierten Aussage „Der Vertrag eines Vorstandes wird um zwei Jahre verlängert“ im Unternehmen. Ohne jede Begründung wurden diese zwei Aussagen von den Mitarbeitern zu dem Gerücht verknüpft: „Wenn in zwei Jahren der Vorstandsvertrag ausläuft, wird die IT verlagert“. Hieraus entstehen unter anderem weitere Geschichten über die Verlagerung weiterer Arbeitsplätze. Die Geschäftsleitung hat in diesem Fall versucht der Belegschaft in informellen Situationen durch Geschichten die Angst zu nehmen.

## **7. Limitation**

Den Ergebnissen dieser Studie liegen aufgrund des zeitlichen Rahmens der Diplomarbeit Interviews mit zehn Experten zugrunde. Obwohl eine theoretische Sättigung erreicht wurde, ist die Aussagekraft dieser Studie aufgrund der Stichprobengröße als gering einzuschätzen. Die befragten Personen, die in der vorliegenden Untersuchung den Expertenstatus verkörpern, arbeiteten ausschließlich in mittleren und großen Unternehmen im Bundesland Bayern: Aussagen von Experten in kleinen Unternehmen oder Unternehmen aus dem Rest Deutschlands könnten vermutlich denselben Mehrwert erbringen. Die Interviewpartner in Unternehmen waren ausschließlich Führungskräfte, es besteht also die Möglichkeit, dass interviewte Organisationsmitglieder niedrigerer Hierarchieebenen zu den gestellten Fragen erheblich anderer Meinungen gewesen sein könnten. Auch die Tatsache, dass neben den befragten Führungskräften zudem zwei Storytelling-Experten befragt wurden, die erheblich mehr Erfahrung und Wissen im Bereich Storytelling aufweisen konnten, kann sich auf das Endergebnis der Studie auswirken. Aussagen über die Beurteilungsgenauigkeit können also im Rahmen dieser Arbeit nicht getroffen werden.

Die persönlich, auf 60 Minuten begrenzt, durchgeführten Befragungen können aufgrund von gegenseitiger Fremdheit und Zeitdruck zu einer Verzerrung der getroffenen Antworten der Experten führen. Jeder Teilnehmer antwortet natürlich auch seinen Erfahrungen und Einstellungen entsprechend, wodurch von keiner Objektivität der Ergebnisse gesprochen werden kann. Auch die Tatsache, dass alle Gespräche mit einem Diktiergerät aufgezeichnet wurden, schließt die Möglichkeit nicht aus, dass der Gesprächspartner aufgrund der unnatürlichen Gesprächssituation „Informationen zurückhält“ und „sich seine Tendenz, sozial erwünscht zu antworten, verstärkt.“ (Gläser & Laudel 2010, S. 157). Mittelpunkt der Interviews ist ein leitfadengestützter Fragebogen. Die darin enthaltenen meist offenen Fragen können zu sehr langen Antworten führen, während denen der Befragte aber den Fokus auf die eigentliche Frage verlieren kann. Wird die Frage zu unbestimmt gestellt, kann es entweder zu Verständnisrückfragen oder zu einer Fehlinterpretation und somit zu einer für die Studie irrelevanten Antwort kommen (Gläser & Laudel 2010, S. 131). Bei Interviewleitfäden besteht zusätzlich die Gefahr, dass der Interviewer mit zunehmender Anzahl durchgeführter Interviews die Fragen so umformuliert, „dass sie nur noch Bestätigungen für das einholen, was man schon zu wissen glaubt“ und der Informationsgehalt der Studie abnimmt (Gläser & Laudel 2010, S. 143). Es kann sich auch aufgrund der offenen Gesprächssituationen die Reihenfolge der Fragen ändern, was eine bestimmte Betonung eines Themenbereichs und eine unbewusste Vernachlässigung eines anderen Themenbereichs zur Folge haben kann. Auch die verschiedenen Erfahrungen und Wissensstände der Befragten bewirken, dass nicht jedem alle Fragen gestellt werden können und somit zu Lasten der Vergleichbarkeit der Interviews geht. Indem vor der Durchführung des Interviews an vier Experten der Fragebogen vorab zugesendet wurde, können hier bestimmte Antworten natürlich bewusst vorformuliert worden sein und so

zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen.

Auch die Auswertung der Daten anhand der qualitativen Inhaltsanalyse kann bewirken, dass Informationen, die nicht genau in das vorgegebene Kategoriensystem passen, nicht berücksichtigt werden. Trotz allem kann diese vorliegende qualitative Studie als Basis für weiterführende qualitative und quantitative Untersuchungen dienen.

## **8. Vergleich von Theorie und Praxis**

Unter Berücksichtigung der Forschungslage haben sich in Kapitel 4 auf der Grundlage gesicherter wissenschaftlicher Erkenntnisse fünf Hypothesen formulieren lassen. Im Folgenden werden diese mit den praktischen Meinungen der zehn befragten Experten abgeglichen:

*Hypothese 1: Der Einsatz fiktiver und authentischer Geschichten durch die Geschäftsleitung unterstützt die Führungskräfte neben dem aktiven Vorleben der Kultur bei einer nachhaltigen Wertekommunikation.*

Im Einklang mit der Theorie sind sich alle zehn Experten darüber einig, dass effiziente Wertevermittlung vor allem durch konsequentes Vorleben des Managements vollzogen werden kann (Denning 2005, S. 137; Experte 1, S. XVII; Experte 2, S. XXXI; Experte 3, S. XXXVIII; Experte 4, S. LI; Experte 5, S. LXVIII; Experte 6, S. LXXXIII; Experte 7, S. XCVII; Experte 8, S. CIV; Experte 9, S. CXVI; Experte 10, S. CXXXII; McCarthy 2008, S. 167). Drei Befragten sehen das Leitbild als wenig wirksames Wertekommunikationsmittel (Experte 2, S. XXVIII; Experte 3, S. XXXVIII; Experte 9, S. CXVI). In der vorangegangenen Theorie wird vor allem organisationalen Geschichten eine kulturunterstützende Funktion zugesprochen (Wines & Hamilton 2009, S. 441). In sechs der befragten Unternehmen arbeitet die Geschäftsleitung bereits bewusst mit organisationalen Geschichten (Experte 1, S. XV; Experte 4, S. L; Experte 7, S. XCIV; Experte 8, S. CVI; Experte 9, S. CXVIII; Experte 10, S. CXXX). Die Mehrheit der Befragten spricht von positiven Reaktionen der Belegschaft auf Storytelling (Experte 1, S. XVI; Experte 2, S. XXX; Experte 5, S. LXII; Experte 7, S. XCV; Experte 8, S. CVII; Experte 10, S. CXXXI). Den Einsatz von Geschichten sehen die zehn befragten Experten nach Veränderungs- und Verbesserungsprozessen vor allem im Bereich der Unternehmenskultur als sinnvoll an (Experte 1, S. XIII-XIV; Experte 2, XXIII; Experte 3, S. XLI; Experte 4, XLIX; Experte 5, S. LVI; Experte 6, S. LXXVI; Experte 7, S. XCII; Experte 8, S. CIV; Experte 9, S. CXVI). Setzt die Geschäftsleitung aktiv Geschichten zur Wertevermittlung ein, bevorzugen neun von zehn Experten aufgrund der Nachvollziehbarkeit und Einprägsamkeit solche mit authentischem Hintergrund (Experte 1, S. XV; Experte 2, S. XXII; Experte 4, S. XLIX; Experte 5, S. LXI; Experte 6, S. LXXVII; Experte 7, S. XCIV; Experte 8, S. CV; Experte 9, S.

CXVIII; Experte 10, S. CXXIX). Drei Experten finden fiktive Geschichten dann sinnvoll, wenn die Mitarbeiter Parallelen ziehen können oder Botschaften klarer ausgedrückt werden sollen (Experte 3, S. XLII; Experte 6, S. LXXVII; Experte 7, S. XCIV). Im Gegenzug weisen drei Experten auf die Notwendigkeit hin, dass jedes fiktive Element eine prägnante Bedeutung besitzen muss, weil sonst die Gefahr der Fehlinterpretation durch die Mitarbeiter besteht (Experte 2, S. XXIII; Experte 5, S. LXXI; Experte 4, S. LV).

In der Literatur wird vor allem die Wirkung von authentischen Geschichten betont (Neuhauser 1993, S. 30) und so erzählen auch sechs Interviewpartner ausschließlich von authentischen Geschichten der Geschäftsleitung zur Wertevermittlung. Fünf Experten berichten von Geschichten der Geschäftsleitung, die Werte adäquat übermitteln sollen und dabei Führungskräfte als Hauptcharakter beinhalten, indem sie auf persönlichen, privaten oder beruflichen Führungskrafterfahrungen beruhen (Experte 1, S. XIV-XV; Experte 8, S. CVI; Experte 10, S. CXXVIII, CXXXI, CXXXV) oder aus zweiter Hand über frühere Vorstände berichten (Experte 6, S. LXXVIII; Experte 9, S. CXV). Zwei Experten zeigen, wie man auch Geschichten, die auf den Erfahrungen der normalen Mitarbeiter beruhen, zur Unterstreichung der Werte nutzen kann, indem man sie in einem narrativen Leitbild verarbeitet (Experte 2, S. XXVII) oder als „Werte-Geschichten“ im Intranet den bestehenden Unternehmenswerten zuordnet (Experte 7, S. XCIII).

Neben der Verdeutlichung von Werten, wird in der Theorie auch die Möglichkeit gesehen, durch organisationale Geschichten bestimmte Arbeitsweisen und Richtlinien zu vermitteln (Neuhauser 1993, S. 31; Wilkins 1984, S. 46). Alle Experten bestätigen, dass durch Geschichten der Geschäftsleitung auch bestehende Handlungsverbote untermauert werden können (Experte 1, S. XVIII; Experte 2, S. XXXI, Experte 3, S. XLIV; Experte 4, S. LII; Experte 5, S. LXVII; Experte 6, S. LXXXIV; Experte 7, S. XCVIII; Experte 8, S. CX; Experte 9, S. CXXII; Experte 10, S. CXXXVIII), wobei drei Experten konkrete Beispiele nennen, die entweder auf früheren Handlungsweisen im Unternehmen oder auf konkreten Konsequenzen beruhen (Experte 4, S. LII; Experte 9, S. CXXII; Experte 10, S. CXXXVIII).

Die Forschung weist darauf hin, dass die Geschäftsleitung die Belegschaft bewusst manipulieren kann, wenn sie Geschichten konstruiert, die nicht der realen Unternehmenssituation entsprechen (Martin & Power 1983, S. 104; Brown, Humphreys & Gurney 2005, S. 321; Neuhauser 1993, S. 58-59). Die Praxis bestätigt dies und so sehen alle Experten die Möglichkeit einer Manipulation durch Geschichten der Geschäftsleitung, die sie aber kategorisch ablehnen (Experte 1, S. XX; Experte 2, S. XXXIV; Experte 3, S. XLVI; Experte 4, S. LV; Experte 5, S. LXX; Experte 6, S. LXXXVII; Experte 7, S. C; Experte 8, S. CXII; Experte 9, S. CXXIV; Experte 10, S. CXXIX). Lediglich ein Experte spricht von einer persönlichen Erfahrung (Experte 8, S. CXII).

Gelingt der Geschäftsleitung durch den bewussten Einsatz von Geschichten eine adäquate

Wertevermittlung, sehen sechs Experten, wie auch in der Fachliteratur beschrieben, äußerst positive Effekte auf das Arbeitsumfeld und den Unternehmenserfolg (Experte 1, S. XCVIII; Experte 3, S. XLIV; Experte 7, S. XCVIII; Experte 8, S. CIX; Experte 9, S. CXXI; Experte 10, S. CXXXVI; Sackmann 2004, S. 193). Diese positiven Auswirkungen einer nachhaltigen Wertevermittlung lassen auf die Wichtigkeit des effizienten Einsatzes von organisationalen Geschichten durch die Geschäftsleitung schließen.

Aufgrund der in dieser Stichprobe ermittelten Meinungen und Erfahrungen ist davon auszugehen, dass der Einsatz von Geschichten durch die Geschäftsleitung ein adäquates Instrument zur Wertevermittlung darstellt, wenn die Geschichten authentisch sind und auf Erfahrungen von Führungskräften oder Mitarbeitern beruhen. Trotz allem besteht die Gefahr der Manipulation dann, wenn fiktive, konstruierte Geschichten eingesetzt werden.

*Hypothese 2: Eine umfassende Gründungsgeschichte oder Core Story kann die Gesamtheit der unternehmenscharakteristischen Werte einer Unternehmenskultur an interne und externe Anspruchsgruppen übermitteln.*

Die Gründungsgeschichte ist in vier befragten Unternehmen ein bewusstes Medium, um bestehende Werte zu kommunizieren (Experte 7, S. XCVII; Experte 8, S. CVIII; Experte 9, S. CXIX; Experte 10, S. CXXXIII). Auffallend war dabei, dass zwei Organisationen aus sehr innovativen Branchen immer wieder Bezug auf die Unternehmensgründung nehmen, um anhand derer heute noch aktuelle Werte wie Pioniergeist und Flexibilität zu betonen (Experte 8, S. CV; Experte 9, S. CXIX). Eine weitere Geschichte beschreibt nicht die Unternehmensgründung direkt, sondern behandelt die Entwicklung und die Werte, die das Unternehmen heute so erfolgreich gemacht haben (Experte 10, S. CXXXIII-CXXXIV). Einer der zehn Befragten setzt Anekdoten rund um die Gründung der Organisation ein, allerdings in unbewusster Manier (Experte 3, S. XL).

Wird in der Literatur vor allem die Wirkung einer Core Story zur Wertevermittlung an interne und externe Anspruchsgruppen oftmals betont (Fog, Budtz, Munch & Blanchette 2010, S. 10, 51, 68; van Riel 2000, S. 159), setzt lediglich ein befragtes Unternehmen diese Markenkerngeschichte ein, um traditionelle Werte des Unternehmens weniger für die Belegschaft, aber vor allem bei der Produktvermarktung für den Endverbraucher herauszustellen (Experte 4, S. XLVIII-XLIX).

Sieht die Theorie in der Gründungs- und Core Story vor allem ein Medium zur ganzheitlichen Wertevermittlung (Fog, Budtz, Munch & Blanchette 2010, S. 69; Shaw 2000, S. 182), werden in der Praxis lediglich einzelne oder zusammenhängende Werte betont, jedoch nie alle bestehenden Unternehmenswerte integriert (Experte 3, S. XL; Experte 4, S. XLVIII-XLIX; Experte 8, S. CXXXIII; Experte 9, S. CXIX; Experte 10, S. CXXXIII-CXXXIV).

Im Rahmen dieser Untersuchung kann die Wirkung einer Gründungs- und Core Story zur

ganzheitlichen Wertevermittlung als eher gering eingestuft werden. Findet die Gründungsgeschichte immerhin häufiger Einsatz bei der Verdeutlichung einzelner, immer noch aktueller Werte aus der Gründerzeit für die Belegschaft, beschränkt sich die geringe Verwendung der Core Story auf die Wertevermittlung an externe Anspruchsgruppen.

*Hypothese 3: Interne Mitarbeitergeschichten als Landkarte der Unternehmenskultur stellen vor allem für neue Mitarbeiter eine Orientierungshilfe dar, die aber auch von der Geschäftsleitung genutzt werden kann, um die real gelebte Kultur der Belegschaft zu identifizieren.*

Sechs befragte Experten haben aus den unterschiedlichsten Gründen bei ihrem Einstieg in die jeweiligen Unternehmen die bestehende Kultur nicht durch Geschichten von Kollegen vermittelt bekommen (Experte 1, S. XVII; Experte 4, S. L; Experte 6, S. LXXXIII; Experte 8, S. CVIII; Experte 9, S. CXX; Experte 10, S. CXXXIII). Genau wie die Forschung (Neuhauser 1993, S. 85; Nymark 2000, S. 57-58) betrachten auch sieben Experten unabhängig davon, ob sie es persönlich erlebt haben oder nicht, interne Kollegengeschichten als angemessenes Instrument zur Sozialisierung neuer Mitarbeiter (Experte 2, S. XXX; Experte 3, S. XLIII; Experte 5, S. LXVII; Experte 6, S. LXXXII; Experte 7, S. XCVI; Experte 8, S. CVIII; Experte 9, S. CXX). Setzen die Interviewpartner persönlich Geschichten bei neuen Kollegen ein, um bestimmte Werte zu verdeutlichen, handeln diese zum einen von früheren Verhaltensweisen des Unternehmens in bestimmten Situationen (Experte 1, S. XVII; Experte 4, S. LI; Experte 8, S. CV), eigenen Erfahrungen (Experte 6, S. LXXXIII; Experte 7, S. XCVI-XCVII) oder bestimmten innovativen Produkten oder Veranstaltungen (Experte 9, S. CXXI). Beschreibt die Theorie die Möglichkeit, dass negative Mitarbeitergeschichten kontraproduktiv wirken können (Jones 1991, S. 28-29; Neuhauser 1993, S. 86), sehen ebenfalls sechs Experten die Gefahr, durch eine Betonung bestimmter negativer Erlebnisse ein falsches, demotivierendes Bild der Unternehmenskultur zu vermitteln (Experte 1, S. XVII; Experte 3, S. XLIII; Experte 4, S. LI; Experte 6, S. LXXXII; Experte 8, S. CXVIII; Experte 9, S. CXX).

Liegt in der Forschung das Hauptgewicht interner Geschichten bei der Wertevermittlung an neue Mitarbeiter und weniger in der Erschließung einer wahren Kultur durch die Geschäftsleitung (Götz 2007, S. 255; Thier 2004, S. 39), zeichnet sich in der Praxis ein völlig anderes Bild ab. Hier werden von fünf Experten gleichwertige Varianten aufgezeigt, als Geschäftsleitung informelle Belegschaftsgeschichten zu nutzen, um die bestehende Kultur zu erfassen. Hierbei bieten im Unternehmensalltag zum Beispiel ein gemeinsames Frühstück des CEO mit einigen Mitarbeitern (Experte 4, S. XLVIII; Experte 9, S. CXXIV) oder ein täglicher Rundgang des CEO durch die Firma (Experte 8, S. CII; Experte 10, S. CXXXVII) die Möglichkeit, die Stimmung und Meinungen der Belegschaft näher zu analysieren. Auch die Methode des Unternehmenstheaters kann einen Anhaltspunkt über die gelebte Kultur geben (Experte 3, S. XL-XLI). Zwei Unternehmen nutzen interne Geschichten, um daraus Werte zu entwickeln



(Experte 3, S. XXXVIII) und zu verdeutlichen (Experte 6, S. LXXX-LXXXI).

Betrachtet man die Meinungen der befragten zehn Experten, lässt sich die Funktion interner Kollegengeschichten als soziale Landkarte einer Unternehmenskultur zur Orientierung für neue Mitarbeiter bestätigen, wobei immer die Gefahr des Weitererzählens von Negativerlebnissen besteht. Einen gleichwertig großen Nutzen stellen die Mitarbeitergeschichten zusätzlich für die Geschäftsleitung dar, die durch sie sowohl positive als auch negative kulturelle Tendenzen erkennen und damit arbeiten kann.

*Hypothese 4: Sowohl Geschichten der Geschäftsleitung als auch Mitarbeitergeschichten können Kulturveränderungen effizient einleiten.*

Die Mehrheit der Experten sieht das Gewicht der Bedeutung von Geschichten in Veränderungsprozessen (Experte 1, S. XIII-XIV; Experte 2, XXIII; Experte 3, S. XLI; Experte 4, XLIX; Experte 5, S. LVI; Experte 6, S. LXXVI; Experte 7, S. XCII; Experte 8, S. CIV; Experte 9, S. CXVI).

Drei Experten betonen das Gewicht, das die internen Mitarbeitergeschichten als Ausgangsbasis für Veränderungseinleitungen haben (Experte 2, S. XXXII; Experte 5, S. LXIV; Experte 3, S. XLIV-XLV). Experte 3 (S. XLIV-XLV) erzählt speziell von der Methode World Cafe, die als Fundament aus Erfahrungen und Geschichten der Mitarbeiter für Kulturveränderungen herangezogen wurde.

Ebenso sehen drei Experten für die Geschäftsleitung die Möglichkeit, mit Geschichten Veränderungen einzuleiten (Experte 2, S. XXXII; Experte 5, S. LXIV; Experte 6, S. LXXXVI). Zwei Experten haben Erfahrung damit, dass eine Geschäftsleitung Kulturveränderung einleitete, indem sie in einem Fall die wahre Geschichte über die Notwendigkeit der Veränderung erzählte (Experte 2, S. XXXII) und in einem anderen Fall die Problemfelder einer Kultur anhand eines Comics kenntlich machte (Experte 5, S. LXIV). Geschichten der Geschäftsleitung können aber nach vier Expertenmeinungen auch den bevorstehenden Kulturveränderungsprozess durch extrem positiv dargestellte Endzustände und verschwiegene Schwierigkeiten zu sehr beschönigen (Experte 2, S. XXXIII; Experte 5, S. LXX; Experte 9, S. CXXV; Experte 10, S. CXXXIX). Allein ein Experte hat damit Erfahrung (Experte 9, S. CXXV). Die Gefahr der Beschönigung sieht auch die Literatur (Wilkins & Thompson 1991, S. 18).

Entsprechend der Forschung sind sich sieben Experten einig, dass sowohl Geschichten der Geschäftsleitung als auch informelle Mitarbeitergeschichten, die von erfolgreichen Veränderungen handeln, zu neuen Veränderungen motivieren können (Experte 1, S. XX; Experte 3, S. XLVI; Experte 4, S. LIV; Experte 6, S. LXXXVII; Experte 7, S. XCIX; Experte 8, S. CXI; Experte 9, S. CXVII). Als Beispiele führen drei Experten Geschichten über umgesetzte Veränderungen im eigenen Unternehmen an (Experte 3, S. XXXIX; Experte 4, S. LIV; Experte 8, S. CXI-CXII). In zwei Unternehmen werden Veränderungsbeispiele anderer Unternehmen

erzählt, um die Belegschaft zu motivieren (Experte 8, S. CXI; Experte 9, S. CXVII-CXVIII). Weisen Autoren auf die Gefahr hin, dass durch diese Beispielgeschichten die Belegschaft eine gewisse „Trägheit“ neue Lösungen zu generieren entwickeln kann (Geiger & Antonacopoulou 2009, S. 411-412), sehen sie in den Veränderungsgeschichten ebenfalls eine Art „Bedienungsanleitung“ (Experte 1, S. XXI; Experte 6, S. LXXXV). Auch die in der Literatur angesprochene Möglichkeit, Mitarbeiter durch drohende Geschichten zu Veränderung zu bringen, halten sieben Experten für durchführbar, lehnen sie aber konsequent ab (Experte 1, S. XX; Experte 2, S. XXXIII; Experte 3, S. XLVI; Experte 4, S. LIV; Experte 6, S. LXXXV; Experte 8, S. CXII; Experte 9, S. CXXIV). Keiner der Experten hat diesen Fall bis zum Interviewzeitpunkt persönlich erlebt, jedoch betonen zwei Experten die Notwendigkeit, dass die Geschäftsleitung auf bestimmte Risiken mit Geschichten hinweisen muss (Experte 3, S. XLVI; Experte 4, S. LIV).

Durch einen Abgleich der theoretisch gezogenen Erkenntnisse mit den praktischen Erfahrungen der Experten kann sowohl den Geschichten der Geschäftsleitung als auch den Mitarbeitergeschichten eine gleich starke Funktion zugesprochen werden, vor allem wenn es um die Einleitung von Veränderung durch Geschichten über bereits vollzogene Veränderungen geht.

*Hypothese 5: Sowohl Geschichten der Geschäftsleitung als auch Mitarbeitergeschichten können eine laufende Kulturveränderung wirkungsvoll unterstützen.*

Die Funktion, dass glaubhafte Geschichten der Geschäftsleitung während einer Kulturveränderung die Mitarbeiter motivieren und unterstützen können, sehen sowohl einige Autoren (Currie & Brown, S. 2003; Neuhauser 1993, S. 172-179) als auch drei befragte Experten (Experte 2, S. XXXII; Experte 7, S. XCIX; Experte 9, S. CXXIII).

Mehr Gewicht wird jedoch den Geschichten beigemessen, die im Zuge einer Veränderung innerhalb der Belegschaft entstehen. So sind neun von zehn Experten der Meinung, dass während Veränderungsprozessen auch mehr informelle Geschichten im Unternehmen kursieren (Experte 1, S. XIX; Experte 2, S. XXXIII; Experte 3, S. XLV; Experte 4, S. LIV; Experte 5, S. LXIX; Experte 6, S. LXXXVI; Experte 8, S. CXI; Experte 9, S. CXXIII; Experte 10, S. CXXXIX). Auch die Forschung bestätigt dies (Neuhauser 1993, S. 179-180). In Unternehmen 3 (S. XLV) zum Beispiel wird dieser Meinungs- und Stimmungsaustausch durch Nichtkontrollieren der Pausen- und Raucherzeiten bewusst gefördert. Experte 2 (S. XXV) erzählt von der Erfahrung, dass durch interne Mitarbeitergeschichten der Grund für Widerstand erkannt und abgebaut werden konnte. Experte 8 (S. CXI) hat zudem die Erfahrung gemacht, dass positive Mitarbeitergeschichten dem ganzen Unternehmen einen Motivationsschub geben können. Hingegen sechs Experten sehen in den informellen Mitarbeitergeschichten gerade dann einen Nachteil, wenn negative Erlebnisse während der Kulturveränderung weitergegeben wer-

den oder sogar Gerüchteküchen entstehen, die die Veränderung behindern (Experte 2, S. XXXIII; Experte 4, S. LIV; Experte 5, S. LXIX; Experte 6, S. LXXXVI; Experte 9, S. CXXIII-CXXIV; Experte 10, S. CXXXIX).

Fasst man die Ergebnisse zu Hypothese 5 zusammen, zeichnet sich vor allem ein Schwerpunkt in Bezug auf die informellen Mitarbeitergeschichten im Zuge einer Veränderung ab, die durch den Erfahrungsaustausch motivieren, aber im schlechtesten Fall auch kontraproduktiv auf die Kulturveränderung wirken können. Geschichten der Geschäftsleitung spielen hingegen eine zweitrangige Rolle.

## **9. Fazit**

Der einleitend erwähnte Schwerpunkt der narrativen Forschung auf der Wertekommunikationsfunktion von Geschichten lässt sich mit den aus dieser Untersuchung gezogenen Erkenntnissen rundum bestärken. Im Vergleich zu einer umfassenden Gründungs- oder Core Story als Kulturmedium stellt vor allem der Einsatz von Geschichten durch die Geschäftsleitung ein wirksameres, adäquates Instrument zur Wertevermittlung an die Mitarbeiter dar, wenn er wohlüberlegt erfolgt und authentische Erfahrungen sowohl von Führungskräften als auch von normalen Mitarbeitern einbezieht. Die Tendenz der Expertenaussagen liegt zudem eindeutig auf der großen Bedeutung von informell, unbewussten Geschichten innerhalb der Belegschaft. Sie zeigen neuen Mitarbeitern die kulturelle Realität der Organisation, noch mehr geben sie aber der Geschäftsleitung Orientierung über die Stimmung im Unternehmen, die daraus gegebenenfalls Handlungsbedarf ableiten kann oder nicht.

Betrachtet man den aktuell bestehenden Forschungsbedarf im Bereich der Geschichten und Kulturveränderung, zeichnet sich ein ähnliches Bild bei den Ergebnissen der vorliegenden Studie ab. Geschichten können vor allem bei Einleitung einer Veränderung hilfreich sein, wenn sie über vergangene, erfolgreiche Veränderungen berichten und dabei Erfahrungen der Führungskräfte und der Belegschaft berücksichtigen. Allerdings ist die Funktion von Geschichten bei der Unterstützung einer laufenden Veränderung noch weitreichend ungeklärt. Man ist sich zwar bewusst, dass während eines Veränderungsprozesses in einer Organisation mehr informelle Geschichten kursieren, sieht aber noch keine Möglichkeit, die Kraft der Geschichten diesbezüglich effizient zu nutzen. Wie auch im Theorieteil der Arbeit herausgestellt wurde, ist die Beschäftigung mit der Wertekommunikation in der Forschung überwiegend abgedeckt. Im Bereich der Kulturveränderung jedoch besteht noch starker Nachholbedarf, der Fokus der Forschung sollte eher darauf gelenkt werden.

Anhand der gewonnenen Ergebnisse lässt sich im Rahmen dieser Diplomarbeit ableiten, dass erfolgreiche Unternehmen vor allem den Geschichten und Erfahrungen ihrer Mitarbeiter besondere Aufmerksamkeit schenken sollten. Sie bilden die real bestehende Unternehmenskultur auf so prägnante, wahrheitsgetreue Weise ab wie das Geschichten der Ge-

schäftsleitung nie könnten. Diese informellen Geschichten können von der Geschäftsleitung genutzt werden, um bestehende Werte zu untermauern oder gar Veränderungen einzuleiten. Auch bei negativen, kulturellen Tendenzen hat das Management die Chance, auf dieser Basis eine Kultur zu verändern oder durch bestimmte Maßnahmen die gewünschte, offizielle Kultur in der Belegschaft wieder ins Bewusstsein zu rücken. Gelingt es einem Unternehmen die im Unternehmen bereits vorhandenen Geschichten zu finden, adäquat zu nutzen und weiterzuentwickeln, kann sich das nur positiv auf die Bindung aller Organisationsmitglieder zur Unternehmenskultur auswirken.

## LITERATURVERZEICHNIS

Allen, R.F. 1987, *The organizational unconscious*, Morristown.

Alvarez, J.L. & Merchan, C. 1992, „The Role of Narrative Fiction in the Development of Imagination for Action“, *International Studies of Management & Organisation*, Vol. 22, Nr. 3, S.27-45, (www.ebscohost.com).

Alvesson, M. & Berg, P.O. 1992, *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Berlin.

Bartel, C.A. & Garud, R. 2009, „The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation“, *Organization Science*, Vol. 20, Nr. 1, S. 107-117, (www.informs.org).

Bell, C.R. 1992, „The trainer as storyteller“, *Training and Development*, September, S. 53-56, (www.ebscohost.com).

Bennet, A. & Bennet, D. 2007, „From stories to strategy: putting organizational learning to work“, *Vine*, Vol. 37, Nr. 4, S. 404-409, (www.emeraldinsight.com).

Berg, P.O. 1989, „Postmodern management? From facts to fiction in theory and practice“, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5, Nr. 3, S. 201-217, (www.sciencedirect.com).

Birkigt, K., Stadler, M.M. & Funk, H.J. 1992, *Corporate Identity*, Landsberg am Lech.

Boje, D.M. 1991, „Consulting and Change in the Storytelling Organisation“, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 4, Nr. 3, S. 7-17, (www.emeraldinsight.com).

Boje, D.M. 1991a, „Learning Storytelling: Storytelling to Learn Management Skills“, *Journal of Management Education*, Vol. 15, Nr. 3, S. 279-294, (www.emeraldinsight.com).

Boje, D.M. 1991b, „The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm“, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, Nr. 1, S. 106-126, (www.jstor.org).

Boje, D.M. 2008, *Storytelling Organizations*, Thousand Oaks und London.

Bolten, J. 2007, *Interkulturelle Kompetenz*, Erfurt.

Bonsen, M. 2000, „Eine neue Geschichte erzählen: Spirit, Mythen, Großgruppen-Interventionen und liturgische Systeme“, in Königswieser, R. & Keil, M. (Hrsg.), *Das Feuer großer Gruppen – Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen*, Stuttgart.

- Boyce, M.E. 1996, „Organizational story and storytelling: a critical review“, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, Nr. 5, S. 5-26, (www.emeraldinsight.com).
- Breton, G. 2009, „From folk-tales to shareholder-tales: semiotics analysis of the annual report“, *Society and Business Review*, Vol. 4, Nr. 3, S. 187-201, (www.emeraldinsight.com).
- Bromann, P. & Piwinger, M. 1992, *Gestaltung der Unternehmenskultur*, Stuttgart.
- Brown, J.S., Denning, S., Groh, K. & Prusak, L. 2005, *Storytelling in organizations: why storytelling is transforming 21st century organizations and management*, Burlington und Oxford.
- Brown, A.D., Humphreys, M. & Gurney, P.M. 2005, „Narrative, identity and change: a case study of Laskarina Holidays“, *Journal of Organizational Change*, Vol. 18, Nr. 4, S. 312-326, (www.emeraldinsight.com).
- Brown, A.D., Gabriel, Y. & Gherardi, S. 2009, „Storytelling and Change: An Unfolding Story“, *Organization*, Vol. 16, Nr. 3, S. 323-333, (www.sagepub.com).
- Bruner, J. 1986, *Actual Minds, Possible Worlds*, Cambridge.
- Bryant, M. & Cox, J.W. 2004, „Conversion stories as shifting narratives of organizational change“, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17, Nr. 6, S. 578-592, (www.emeraldinsight.com).
- Bungarten, T. 1994, „Die Sprache in der Unternehmenskommunikation“, in Bungarten, T. (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation: Linguistische Analysen und Beschreibungen*, Tostedt.
- Campbell, M.C. 1995, „When Attention-Getting Advertising Tactics Elicit Consumer Inferences of Manipulative Intent: The Importance of Balancing Benefits and Investments“, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 4, Nr. 3, S. 225-254, (www.jstor.org).
- Capon, N., Farley, J.U. & Hulbert, J.M. 1987, *Corporate strategic planning*, New York und Guildford.
- Carbaugh, D. 1985, „Cultural communication and organizing“, in Gudykunst, W.B., Stewart, L.P. & Ting-Toomey, S. (Hrsg.), *Communication, culture and organizational processes*, Thousand Oaks und London.
- Clark, B.R. 1972, „The organizational saga in higher education“, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, Nr. 2, S. 178-184, (www.jstor.org).

- Coleman, P. 2002, *The Way of Change – 7 Basics für erfolgreiche Veränderungsprozesse im Unternehmen*, München.
- Conrad, P. & Sydow, J. 1991, „Organisationskultur, Organisationsklima und Involvement“, in Dülfer, E. (Hrsg.), *Organisationskultur*, Stuttgart.
- Currie, G. & Brown, A.D. 2003, „A Narratological Approach to Understanding Processes of Organizing in a UK Hospital“, *Human Relations*, Vol. 56, Nr. 5, S. 563-586, (www.sagepub.com).
- Czarniawska, B. 1998, *A narrative Approach to Organizations Studies*, Thousand Oaks und London.
- Dandridge, T.C., Mitroff, I.I. & Joyce, W.F. 1980, „Organizational Symbolism: A Topic To Expand Organizational Analysis“, *The Academy of Management Review*, Vol. 5, Nr. 1, S. 77-82, (www.jstor.org).
- Davenport, T.H. & Prusak, L. 1998, *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Boston.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. 1982, *Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. 1987, *Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur*, Bonn.
- Denning, S. 2001, *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Woburn.
- Denning, S. 2005, *The leader's guide to storytelling: mastering the art an discipline of business narrative*, San Francisco.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. 1994, *Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten*, Frankfurt am Main.
- Dotzler, H.-J. & Schick, S. 1993, „Integration der Mitarbeiterkommunikation: das Beispiel Bayrische Hypotheken – und Wechselbank“, in Bruhn, M. & Dahlhoff, D. (Hrsg.), *Effizientes Kommunikationsmanagement: Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation*, Stuttgart.

- Driver, M. 2009, „From Loss to Lack: Stories of Organizational Change as Encounters with Failed Fantasies of Self, Work and Organization“, *Organization*, Vol. 16, Nr. 3, S. 353-369, ([www.sagepub.com](http://www.sagepub.com)).
- Dülfer, E. 1991, „Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie. Eine Einführung in die Diskussion“, in Dülfer, E. (Hrsg.), *Organisationskultur*, Stuttgart.
- Eisenhardt, K.M. 1991, „Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic“, *Academy of Management Review*, Vol. 16, Nr. 1, S. 620-627, ([www.jstor.org](http://www.jstor.org)).
- Erlach, C. & Thier, K. 2004, „Mit Geschichten implizites Wissen in Organisationen heben“, in Wyssusek, B. (Hrsg.), *Wissensmanagement komplex*, Berlin.
- Erlach, C. & Thier, K. 2005, „Geschichten in der Unternehmenskultur: Was Narrationen mit Cultural Change zu tun haben“, in Reinmann, G. (Hrsg.), *Erfahrungswissen erzählbar machen – Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule*, Lengerich.
- Fank, M. 1997, „Ansatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie“, in Heinen, E. & Fank, M. (Hrsg.), *Unternehmenskultur*, München.
- Fichtner, H. 2008, *Unternehmenskultur im Strategischen Kompetenzmanagement*, Wiesbaden.
- Fisher, W.R. 1984, „Narration as a human communication paradigm: the case of public moral argument“, *Communication Monographs*, Vol. 51, Nr. 3, S. 1-22, [www.comm.umd.edu/faculty/tpg/documents/FisheronNarrative.pdf](http://www.comm.umd.edu/faculty/tpg/documents/FisheronNarrative.pdf), (Zugriff: 09.09.2011).
- Franken, S. 2010, *Verhaltensorientierte Führung – Verhalten, Lernen und Diversity im Unternehmen*, Wiesbaden.
- Frenzel, K. 2008, „Storytelling für Führungskräfte – Kommunizieren und führen mit authentischen Geschichten“, in Bazil, V. & Wöller, R. (Hrsg.), *Rede als Führungsinstrument*, Wiesbaden.
- Frenzel, K., Müller, M. & Sottong, H. 2005, *Das Unternehmen im Kopf*, Wolnzach.
- Frenzel, K., Müller, M. & Sottong, H. 2006, *Storytelling - Das Praxisbuch*, München und Wien.



- Frey, D. 2000, „Kommunikations- und Kooperationskultur aus sozialpsychologischer Sicht“, in Mandl, H. & Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.), *Wissensmanagement: Informationszuwachs? Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements*, München.
- Friestad, M. & Wright, P. 1994, „The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts“, *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, Nr. 1, S. 1-31, (www.jstor.org).
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P. & Blanchette, S. 2010, *Storytelling – Branding in Practice*, Berlin und Heidelberg.
- Gabriel, Y. 2000, *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions and Fantasies*, Oxford.
- Gargiulo, T.L. 2002, *Making Stories. A Practical Guide for Organizational Leaders and Human Resource Specialists*, Westport und London.
- Geiger, D. & Antonacopoulou, E. 2009, „Narratives and Organizational Dynamics: Exploring Blind Spots and Organizational Inertia“, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 45, Nr. 3, S. 411-436, (www.sagepub.com).
- Gläser, J. & Laudel, G. 2010, *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, Wiesbaden.
- Götz, I. 2007, „Empirische Erhebungen in Industriebetrieben und bürokratischen Organisationen“, in Götttsch, S. & Lehmann, A. (Hrsg.), *Methoden der Volkskunde*, Berlin.
- Gontard, M. 2002, *Unternehmenskultur und Organisationsklima – Eine empirische Untersuchung*, München und Mering.
- Greipel, P. 1988, *Strategie und Kultur: Grundlagen und mögliche Handlungsfelder kulturbewussten strategischen Managements*, Bern.
- Gussmann, B. & Breit, C. 1997, „Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur“, in Heinen, E. & Fank, M (Hrsg.), *Unternehmenskultur*, München.
- Hames, R.D. 1991, „Managing the Process of Cultural Change“, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 8, Nr. 5, S. 14-23, (www.emeraldinsight.com).
- Harris, J. & Barnes, K. 2006, „Leadership storytelling“, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38, Nr. 7, S. 350-353, (www.emeraldinsight.com).

- Hausladen, I. 2001, *Instrumente zur Implementierung des Kulturellen Wandels von Unternehmen*, München.
- Hatch, M.J. 1993, „The dynamics of organizational culture“, *Academy of Management Review*, Vol. 18, Nr. 4, S. 657-693, (www.jstor.org).
- Hein, M.R. 1990, *Organisationskommunikation und Organisationskultur. Führungskräfte – Kommunikatoren und Kulturmanager*, Bonn.
- Heinen, E. 1984, *Betriebswirtschaftliche Führungslehre*, Wiesbaden.
- Heinen, E. 1997, „Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre“, in Heinen, E. & Fank, M (Hrsg), *Unternehmenskultur*, München.
- Heinen, E. & Dill, P. 1990, „Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht“, in Simon. H. (Hrsg.), *Herausforderung Unternehmenskultur*, Stuttgart.
- Herbst, D. 2008, *Storytelling*, Konstanz.
- Homma, N. & Bauschke, R. 2010, *Unternehmenskultur und Führung: Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools*, Wiesbaden.
- Hughes, B. 1995, „Why do managers need myths?“, *Executive Development*, Vol. 8, Nr. 7, S. 8-10, (www.emeraldinsight.com).
- Humphreys, M. & Brown, A.D. 2002, „Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance“, *Organization Studies*, Vol. 23, Nr. 3, S. 421-447, (www.sagepub.com).
- Hyde, P. 2008, „Working with stories: diverse tales of organizational life“, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 3, Nr. 2, S. 147-158, (www.emeraldinsight.com).
- Jabri, M. & Pounder, J.S. 2001, „The management of change: a narrative perspective on management development“, *Journal of Management Development*, Vol. 20, Nr. 8, S. 682-690, (www.emeraldinsight.com).
- Jänicke, G. 2005, „Screening der Unternehmenskultur“, in Janich, N. (Hrsg.), *Unternehmenskultur und Unternehmensidentität – Wirklichkeit und Konstruktion*, Wiesbaden.
- Jaques, E. 1951, *The Changing Culture of a Factory*, London.

- Johnson, G. 1987, *Strategic Change and the Management Process*, Oxford und New York.
- Johnson, G. 1988, „Rethinking Incrementalism“, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Nr. 1, S. 75-91, (onlinelibrary.wiley.com).
- Johnson, G. 1992, „Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action“, *Long Range Planning*, Vol. 25, Nr. 1, S. 28-36, (www.sciencedirect.com).
- Johnson, G. & Scholes, K. 2002, *Exploring Corporate Strategy*, Harlow.
- Jones, M.O. 1991, „What if Stories Don't Tally with the Culture?“, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 4, Nr. 3, S. 27-34, (www.emeraldinsight.com).
- Kasper, H. 1987, *Organisationskultur – Über den Stand der Forschung*, Wien.
- Kaufman, B. 2003, „Stories That Sell, Stories That Tell“, *Journal of Business Strategy*, Vol. 24, Nr. 2, S. 11-15, (www.emeraldinsight.com).
- Keyton, J. 2011, *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*, Thousand Oaks und London.
- Kiessling, W. & Babel, F. 2007, *Corporate Identity – Strategie nachhaltiger Unternehmensführung*, Augsburg.
- Kleiner, A. & Roth, G. 1997, „How to Make Experience your Company's Best Teacher“, *Harvard Business Review*, Vol. 75, Nr. 5, S. 172-177, (www.ebscohost.com).
- Klimecki, R.G. & Probst, G.J.B. 1990, „Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur“, in Lattmann, C. (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*, Heidelberg.
- Kluckhohn, C. 1951, „The Study of Culture“, in Lerner, D. & Larswell, H.D. (Hrsg.), *The Policy Sciences*, Stanford.
- Kobi, J.-M. & Wüthrich, H.A. 1986, *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*, Landsberg am Lech.
- Köppel, M. 1994, *Unternehmenskultur und individuenorientierte Managementmethoden*, Bamberg.

- Krause, H. 2005, „Leaving Experts: Erfahrung sichern durch Gespräch“, in Reinmann, G. (Hrsg.), *Erfahrungswissen erzählbar machen – Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule*, Lengerich.
- Kremmel, D. 1996, *Das Verhältnis zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur unter besonderer Berücksichtigung des organisationalen Lernens*, Hallstadt.
- Kreps, G.L. 1990, *Organizational Communication*, New York.
- Krulis-Randa, J.S. 1990, „Einführung in die Unternehmenskultur“, in Lattmann, C. (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*, Heidelberg.
- Lamnek, S. 2005, *Qualitative Sozialforschung*, Weinheim und Basel.
- Larsen, M.H. 2000, „Managing the Corporate Story“, in Schultz, M, Hatch, M. & Larsen, M.H. (Hrsg.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford.
- Martin, J., Feldman, M.S., Hatch, M.J. & Sitkin, S.B. 1983, „The Uniqueness Paradox in Organizational Stories“, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Nr. 3, S. 438-453, ([www.jstor.org](http://www.jstor.org)).
- Martin, J. & Powers, M.E. 1983, „Truth or corporate propaganda: the value of a good war story“, in Pondy, L.R., Frost, P.J., Morgan, G. & Dandridge, T.C. (Hrsg.), *Organizational symbolism*, Greenwich und London.
- Martin, J. & Siehl C. 1983, „Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis“, *Organizational Dynamics*, Vol. 12, Nr. 2, S. 52-64, ([www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)).
- Mason, H. 1996, *The Power of Storytelling*, Thousand Oaks.
- Matenaar, D. 1983, *Organisationskultur und organisatorische Gestaltung*, Berlin.
- Mathes, R. 1988, „‘Quantitative‘ Analyse ‚qualitativ‘ erhobener Daten? Die hermeneutisch-klassifikatorische Inhaltsanalyse von Leitfadengesprächen, *ZUMA-Nachrichten*, Nr. 23, [http://www.ssoar.info/ssoar/files/2010/2871/zuma-nachrichten\\_1988\\_23\\_60-78.pdf](http://www.ssoar.info/ssoar/files/2010/2871/zuma-nachrichten_1988_23_60-78.pdf), (Zugriff: 18.09.2011).
- Mattes, S. 1997, *Gesten als Ausdruck von Unternehmenskultur*, Bamberg.
- Mayring, P. 2002, *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, Weinheim und Basel.

Mayring, P. 2008, *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*, Weinheim und Basel.

McCarthy, J.F. 2008, „Short Stories at Work: Storytelling as an Indicator of Organizational Commitment“, *Group & Organization Management*, Vol. 33, Nr. 2, S. 163-193, (www.sagepub.com).

McKinnon, N. 2008, „We´ve Never Done It This Way Before: Prompting Organizational Change Through Stories“, *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 27, Nr. 2, S. 16-25, (onlinelibrary.wiley.com).

Michela, J.L. & Burke, W.W. 2000, „Organizational Culture and Climate in Transformation for Quality and Innovation, in Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. & Peterson, M.F. (Hrsg.), *Handbook of organizational culture and climate*, Thousand Oaks und London.

Mitroff, I.I. 1983, *Stakeholders of the Organizational Mind. Towards a New View of Organizational Policy Making*, San Francisco.

Mitroff, I.I. & Kilmann, R.H. 1975, „Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving“, *Management Review*, Vol. 64, Nr. 7, S. 18-28, (www.ebscohost.com).

Morgan, G. 1997, *Images of Organization*, Thousand Oaks und London.

Morgan, S. & Dennehy, R.F. 1997, „The power of organizational storytelling: a management development perspective“, *Journal of Management Development*, Vol. 16, Nr. 7, S. 494-501, (www.emeraldinsight.com).

Morgan, G., Frost, P.J. & Pondy, L.R. 1983, „Organizational Symbolism“, in Pondy, L.R., Frost, P.J., Morgan, G. & Dandridge, T.C. (Hrsg.), *Organizational symbolism*, Greenwich und London.

Myrsiades, L.S. 1987, „Corporate Stories as Cultural Communications in the Organizational Setting“, *Management Communication Quarterly*, Vol. 1, Nr. 1, S. 84-120, (www.emeraldinsight.com).

Neuberger, O. 2002, *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*, Stuttgart.

Neuberger, O. & Kompa, A. 1993, *Wir, die Firma – Der Kult um die Unternehmenskultur*, Weinheim.

- Neuhauser, P.C. 1993, *Corporate legends and lore: the power of storytelling as a management tool*, New York.
- Nymark, S.R. 2000, *Organizational Storytelling. Creating Enduring Values in a High-tech Company*, Hinnerup.
- Oelert, J. 2008, *Internes Kommunikationsmanagement – Rahmenfaktoren, Gestaltungsansätze und Aufgabenfelder*, Wiesbaden.
- Ouchi, W.G. 1981, *Theory Z – How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading.
- O.V. 2008, „Once upon a time...“, *Strategic Direction*, Vol. 24, Nr. 10, S. 16-18, (www.emeraldinsight.com).
- Owen, H. 1987, *Spirit – Transformation and Development in Organizations*, Abbott Publishing, Potomac.
- Parry, K.W. & Hansen, H. 2007, „The Organizational Story as Leadership“, *Leadership*, Vol. 3, Nr. 3, S. 281-300, (www.sagepub.com).
- Pascale, R.T. & Athos, A.G. 1982, *Geheimnis und Kunst des japanischen Managements*, München.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. 2000, *Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*, Landsberg am Lech.
- Pflessner, C. 1999, *Marktorientierte Unternehmenskultur*, Wiesbaden.
- Pondy, I. & Mitroff, I.I. 1979, „Beyond open system models of organizations“, in Staw, B.M. & Cummings, L.L. (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich und London.
- Prätorius, G. & Tiebler, P. 1993, „Ökonomische Literatur zum Thema „Unternehmenskultur““, in Dierkes, M., von Rosenstiel, L. & Steger, U. (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis - Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*, Frankfurt am Main.
- Pümpin, C., Kobi, J.-M. & Wüthrich, H.A. 1985, *Unternehmenskultur – Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen*, Bern.
- Raab, S. 1989, *Funktionen der Unternehmenskultur – Positive Einflüsse auf das Unternehmen*, Göttingen.

- Rafaeli, A. & Worline, M. 2000, „Symbols in Organizational Culture“, in Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. & Peterson, M.F. (Hrsg.), *Handbook of organizational culture and climate*, Thousand Oaks und London.
- Reinmann, G. & Vohle, F. 2005, „Der Umgang mit Geschichten in Organisationen – Beispiele und Kategorisierungsvorschläge“, in Reinmann, G. (Hrsg.), *Erfahrungswissen erzählbar machen – Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule*, Lengerich.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Vohle, F. 2002, „Pädagogisch-psychologische Ideen für die Repräsentation und Kommunikation von Wissen im Netz – ein narrativer Ansatz“, in Huber, H.D., Lockemann, B. & Scheibel, M. (Hrsg.), *Bild, Medien, Wissen: Visuelle Kompetenz im Medienzeitalter*, München.
- Richter, N. 2008, „Unternehmensleitbilder zur Kommunikation von Zielen“, in Seeger, K. & Liman, B. (Hrsg.), *Zielorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Rohloff, S. 1994, *Die Unternehmenskultur im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen*, Bergisch Gladbach und Köln.
- Sackmann, S.A. 1990, „Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur“, in Lattmann, C. (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*, Heidelberg.
- Sathe, V. 1985, *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood.
- Schank, R.C. 1990, *Tell Me a Story*, Evanston.
- Schein, E.H. 1995, *Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte*, Frankfurt am Main.
- Schmidt, S.J. 2011, *Unternehmenskultur – Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen*, Weilerswist.
- Schnyder, A.B. 1989, *Unternehmenskultur*, Bern.
- Scholz, C. & Hofbauer, W. 1990, *Organisationskultur - Die 4 Erfolgsprinzipien*, Wiesbaden.
- Schwarz, G. 1989, *Unternehmenskultur als Element des Strategischen Managements*, Berlin.
- Seidler, D. 1997, *Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation & Unternehmenskulturmanagement*, Tostedt.

- Shaw, G.G. 2000, „Planning and Communicating Using Stories“, in Schultz, M, Hatch, M. & Larsen, M.H. (Hrsg.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford.
- Simmons, A. 2002, *Story Faktor*, Stuttgart und München.
- Smircich, L. 1983, „Concepts of Culture and Organizational Analysis“, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Nr. 3, S. 339-58, ([www.jstor.org](http://www.jstor.org)).
- Smircich, L. & Morgan, G. 1982, „Leadership: The Management of Meaning“, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, Nr. 3, S. 257-273, ([www.scribd.com](http://www.scribd.com)).
- Snowden, D.J. 1999, „Story telling: an old skill in a new context“, *Business Information Review*, Vol. 16, Nr. 1, S. 30-37, ([www.sagepub.com](http://www.sagepub.com)).
- Snowden, D.J. 2004, „Narrative Patterns: the perils and possibilities of using story in organizations“, in Lesser, E. & Prusak, L. (Hrsg.), *Creating value with knowledge: insights from the IBM Institute for Business Value*, Oxford und New York.
- Sole, D. & Wilson, D.G. 2003, „Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations“, [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Storytelling\\_in\\_Organizations.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Storytelling_in_Organizations.pdf), (Zugriff: 09.09.2011).
- Stafflage, E. 2005, *Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor*, Wiesbaden.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. 2001, „Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace“, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, Nr. 1, S. 95-114, ([www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com)).
- Thier, K. 2004, *Die Entdeckung des Narrativen für Organisationen*, Hamburg.
- Thier, K. 2006, *Storytelling. Eine narrative Managementmethode*, Heidelberg.
- Ulrich, H. 1981, *Management-Philosophie für die Zukunft*, Bern und Stuttgart.
- Ulrich, P. 1990, „Symbolisches Management“ – Ethisch-kritische Anmerkungen zur gegenwärtigen Diskussion über Unternehmenskultur“, in Lattmann, C. (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*, Heidelberg.



- van Riel, C.B.M. 2000, „Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story“, in Schultz, M, Hatch, M. & Larsen, M.H. (Hrsg.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford.
- Veser, E. 1995, *Unternehmenskultur, -identität und -image als interdependente Problemfelder strategischer Unternehmensführung*, Gießen.
- von Keller 1981, *Die kulturvergleichende Managementforschung*, Bern und Stuttgart.
- Walther, M. 2004, *Umweltmanagementsysteme und Unternehmenskultur*, München und Mering.
- Weh, S.-M. & Meifert, M.T. 2008, „Etappe 8: Kulturmanagement“, in Meifert, M.T. (Hrsg.), *Stragetische Personalentwicklung - Ein Programm in 8 Etappen*, Berlin und Heidelberg.
- Wentzel, D., Tomczak, T. & Herrmann, A. 2009, „Storytelling im Behavioral Branding“, T Tomczak, Esch, F.R., Kernstock, J. & Herrmann, A. (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, Wiesbaden.
- Weick, K.E 1995, *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks und London.
- Weick, K.E. & Browning, L.D. 1986, „Argument and Narration in Organizational Communication“, *Journal of Management*, Vol. 12, Nr. 2, S. 243-259, ([www.sagepub.com](http://www.sagepub.com)).
- Wilkins, A.L. 1978, *Organizational stories as an expression of management philosophy: Implications for social control in organizations*, Unveröffentlichte Dissertation, Stanford University.
- Wilkins, A.L. 1983, „Organizational stories as symbols which control the organization“, in Pondy, L.R., Frost, P.J., Morgan, G. & Dandridge, T.C. (Hrsg.), *Organizational symbolism*, Greenwich und London.
- Wilkins, A.L. 1984, „The Creation of Company Cultures: The Role of Stories and Human Resource Systems“, *Human Resource Management*, Vol. 23, S. 41-60, ([onlinelibrary.wiley.com](http://onlinelibrary.wiley.com)).
- Wilkins, A.L. & Thompson, M.P. 1991, „On Getting the Story Crooked (and Straight)“, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 4, Nr. 3, S. 18-26, ([www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)).

Wines, W.A. & Hamilton, J.B. 2009, „On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories“, *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, Nr. 3, S. 433-447, ([www.springerlink.com](http://www.springerlink.com)).

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat und von dieser als Teil einer Prüfungsleistung angenommen wurde. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Den obigen Bedingungen stimme ich,.....zu.

Nürnberg, den.....